

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы			
Совершенствование системы управленческого учета на швейном производстве			

УДК 657.22:687.053

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Куприянова Галина Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Видяев И. Г.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Куприяновой Галине Игоревне

Тема работы:

Совершенствование системы управленческого учета на швейном производстве	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование <i>объекта</i> исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Швейное производство «Daisy» Для анализа использовались следующие документы: – финансовые отчеты предприятия; – нормативные документы; – учебная научно-публицистическая литература; – интернет источники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования,	– Теоритические основы финансового менеджмента и управленческого учета; – Анализ организации учета и финансового состояния ; – Совершенствование системы управления денежными средствами; – Рекомендации по совершенствованию

конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	документооборота.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<ul style="list-style-type: none"> – Фактическая организационная структура компании; – Бизнес-процесс производства изделия; – Динамика итоговой выручки по годам – Предлагаемая организационная структура; – Структурный анализ отчета о движении денежных средств; – Структурированный отчет о движении денежных средств.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Нормоконтроль	Громова Татьяна Викторовна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Куприянова Галина Игоревна		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2018/2019 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

Совершенствование системы управленческого учета на швейном производстве

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.03.19	1. Теоретические основы финансового менеджмента и управленческого учета	30
02.04.19	2. Анализ организации учета и финансового состояния	30
23.04.19	3. Рекомендации по совершенствованию управленческого учета	30
25.05.19	4. Корпоративная социальная ответственность	10
		100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Жданова А. Б.	к.э.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Куприянова Галина Игоревна		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И. Г.	к.э.н.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страниц, 9 рисунков, 11 таблиц, 29 использованных источников информации.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, управленческий учет, бизнес-процесс, платежеспособность.

Объектом исследования является швейное производство «Daisy».

Цель работы – совершенствование системы управленческого учета на швейном производстве в части учета денежных потоков и формирования управленческих отчетов о движении денежных средств.

В процессе исследования были рассмотрены теоретические аспекты управленческого учета, его методы и инструменты. Изучена роль управленческого учета в информационном обеспечении финансового менеджмента. Проводилась организационно-экономическая характеристика предприятия, в рамках которой были рассмотрены действующая организационная структура и бизнес-процесс.

Проанализирована система управленческого учета на предприятии, изучены денежные потоки, а также было проанализировано финансовое состояние предприятия. Анализ проводился на основе таких форм отчетности, как: отчет о движении денежных средств, отчет о затратах. В результате работы вынесены рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета, которые способствуют улучшению экономической эффективности предприятия.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Управленческий учет – система учета, позволяющая планировать и анализировать, а также обеспечивающая информацией управленческий аппарат, который используется для принятия целесообразных управленческих решений.

Калькулирование – это расчет суммы всех затрат, возникающих при производстве и реализации одной единицы товара (работы или услуги).

Отчет о движении денежных средств – это предоставление фактической информации о денежных потоках.

Бюджет движения денежных средств – является отчетом в управленческом учете или бюджетировании, его цель корректировки данных при исполнении бюджета.

1С:УНФ – программный продукт для малых предприятий, который автоматизирует учет в финансовой, производственной, складской, торговой и кадровой сферах.

Битрикс – это корпоративный портал «1С-Битрикс», реализованный в виде облачного сервиса. Это программный продукт, помогающий организовать всю работу в компании, иначе говоря, это сайт на котором собраны все необходимые данные о сотрудниках и клиентах компании.

Личный кабинет эквайринга – система оплаты товаров или услуг с помощью банковских карт. Позволяет создать ссылку на оплату и выставить ее покупателю.

Клиент-банки – программный продукт, позволяющий осуществлять операции по счету, совершать обмен документами и информацией с банком без посещения офиса.

Microsoft Office Access – функциональная программа, позволяющая работать с любыми базами данных.

Excel – программа предназначенная для работы с таблицами в электронном виде.

Электронная почта – система передачи и получению электронных сообщений между пользователями интернет сети.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) – это также наделение соответствующими полномочиями руководителей и возложение ответственности на них за достижение плановых показателей в части затрат и доходов.

Стейкхолдеры – это человек, группа людей или организация, действия которых, прямо и/или косвенно могут повлиять на организацию.

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы финансового менеджмента и управленческого учета	12
1.1 Сущность и содержание управленческого учета	12
1.2 Основные компоненты и этапы постановки системы управленческого учета.....	17
1.3 Роль организации движения денежных средств на предприятии	27
2 Анализ организации учета и финансового состояния	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	31
2.2 Анализ результатов деятельности	40
3 Методические рекомендации по совершенствованию управленческого учета.....	47
3.1 Совершенствование организационно-управленческой структуры	47
3.2 Совершенствование системы управления денежными средствами...	53
3.3 Рекомендации по совершенствованию документооборота.....	68
4 Корпоративная социальная ответственность.....	76
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	76
4.2 Определение стейкхолдеров предприятия.....	77
4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО	80
Заключение	83
Список использованных источников	85
Приложение А Отчет о движении денежных средств за I квартал 2018 года	88
Приложение Б Заявка на платежи	90
Приложение В Форма платежного календаря.....	91

Введение

В настоящее время, когда главной целью предприятия является получение максимальной прибыли при минимальных затратах, все большую актуальность приобретает система управленческого учета. Данная система учета с помощью учетной информации, способствует повышению качества и оперативности принимаемых управленческих решений, что делает предприятие более конкурентоспособными и устойчивым к изменениям внешней и внутренней среды. Управленческий учет нельзя рассматривать как набор инструментов или функций. Система управленческого учета является совокупностью обособленных процессов, которая отображает все сферы деятельности предприятия: финансовое планирование, учет доходов и расходов, инвестиционную деятельность и эффективность производственных бизнес-процессов. Являясь подсистемой бухгалтерского учета, он охватывает более широкий круг информации, чем бухгалтерский учет. Управленческий учет предполагает анализ информации не по организации в целом, а по отдельным подразделениям.

Целью работы – совершенствование системы управленческого учета на швейном производстве в части учета денежных потоков и формирования управленческих отчетов о движении денежных средств.

Для реализации цели, необходимо решить ряд задач:

1. провести анализ системы управленческого учета;
2. проанализировать финансовое состояние предприятия;
3. обосновать рекомендации по совершенствованию управленческого учета

В данной работе в качестве объекта исследования выступает производственная деятельность швейной компании «Daisy».

Предмет исследования – совершенствование управленческого учета швейного предприятия для повышения эффективности его деятельности.

Результаты исследования могут использоваться руководителем предприятия для анализа текущего состояния управленческого учета.

Информационной базой для исследования являются данные годовой финансовой отчетности компании «Daisy».

В ходе исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых. Базой послужили труды Друри К. «Управленческий и производственный учет», Волкова О.Н. «Управленческий учет», Керимов В.Э. «Управленческий учет: учебник»

1 Теоретические основы финансового менеджмента и управленческого учета

1.1 Сущность и содержание управленческого учета

Представление об управленческом учете в российской экономике и применение его на практике современного управления началось относительно недавно, в связи с чем, нельзя точно судить о его предназначении, роли и сущности. Несмотря на отсутствие точного понятия управленческого учета, залогом конкурентоспособности производственного предприятия является управленческий учет, в связи с чем, его внедрение на предприятие необходимо для корректного планирования бизнес-процессов, а также их контроля и анализа [25] .

В 1875 году в меморандуме Британского исполнительного директората заложили основу применения управленческого учета. К таким основам относится применение научных подходов к организации производства, стоит отметить, что особое внимание уделяется себестоимости, прибыли, а также развитию калькуляционных методов планирования, нормирования и контроля, учета и распределения затрат.

В 1911 году Ч. Гаррисоном была разработана система стандарт-кост. А.Кальмес сформулировал четкую теорию калькуляции полной себестоимости. Ч. Кларк в 1933 г. описал принципы директ-костинга. В XX в. также бурно стали развиваться бюджетирование, учет затрат по центрам ответственности и стратегический управленческий учет.

Понятие «управленческий учет» зародилось в экономически развитых странах в начале XX века. Окончательное формирование профессиональной сферы было произведено в 1972 г., когда был разработан и принят стандарт профессиональных экзаменов по управленческому учету Национальной ассоциацией бухгалтеров США – Certificate of Management Accounting. В

этот год произошло официальное разделение систем финансового и управленческого учета [16].

Что касается самого термина «управленческий учет», то он появился гораздо позже понятия, в 90-е гг., несмотря на то, что деятельность, которая относится к предмету «управленческого учета» была достаточно развита по отдельным позициям. Термин был опубликован вместе с книгами западных ученых-экономистов. В основе управленческого учета лежат действия, позволяющие достичь максимальной прибыли при финансовой стабильности экономического субъекта. Это и является его главным ориентиром.

Управленческий учет – система учета, позволяющая планировать и анализировать, а также обеспечивающая информацией управленческий аппарат, который используется для принятия целесообразных управленческих решений. Данный учет имеет собственные специфические цели и задачи, механизмы сбора и обработки учетной информации. С целью повышения результативности системы управления предприятием выделение управленческого учета является необходимым для обособления экономической информации.

Структура управленческого учета включается в себя следующие элементы [11]:

- учетные (доходы, расходы, активы, обязательства, источники финансирования деятельности и др.);
- аналитические (финансовые результаты, цены, риски, объемы производства, объемы продаж и др.);
- планово-бюджетные (бюджеты и др.);
- контрольные (показатели, отклонения и др.);
- организационные (центры ответственности, виды, сферы деятельности, сегменты, сделки и др.);
- коммуникационные (управленческая отчетность, регистры и др.).

Для увеличения прибыли, а также чистого денежного притока и обеспечения финансовой стабильности экономического субъекта,

необходимо решить ряд основных задач. Для достижения цели управленческого учета выделяют следующие задачи [21]:

- информационное обеспечение процесса планирования и прогнозирования;
- интеграция, системная организация и координация;
- оперативное и стратегическое планирование;
- трансфертное ценообразование;
- контроль и сравнение планируемых и фактических показателей, анализ отклонений;
- своевременное реагирование на любые изменения во внешней среде;
- принятие обоснованных управленческих решений, таких как анализ проектов капитальных затрат, оптимизация ассортимента выпускаемой продукции, прекращение определенных видов деятельности и т. д.

Управленческий учет подразумевает использование различных типов информации. Информация представляет собой два направления – плановая информация и учетная. В учетную информацию включают данные налогового, статистического, управленческого и финансового учета, при этом рассматриваются данные аудиторских проверок [23]. Важно применять в управленческом учете не только количественную информацию, которая, в свою очередь, выражена в денежных формах, но и качественную. Стоит отметить, управленческого учета базируется как на фактических данных, так и на аналитических и прогнозных данных. Финансовый и налоговый учет, имеющие определенную систему и унифицированные правила являются основой методологической базы, которая играет ключевую роль в организации для постановки, внедрения и функционирования системы управленческого учета. Необходимость выделения управленческого учета в определенную группу основывается на существенных различиях между

финансовым, управленческим и налоговым учетом, которые приведены в таблице 1. [11]

Таблица 1– Сравнительный анализ систем финансового, управленческого и налогового учета

Критерий	Финансовый учет	Управленческий учет	Налоговый учет
Пользователи учетной информации	Собственники, инвесторы, акционеры, поставщики, подрядчики, покупатели, заказчики, органы статистики, налоговые органы, аудиторские организации, финансово-кредитные учреждения и иные заинтересованные внешние пользователи	Менеджеры разного уровня: руководитель, начальники отделов и др.	Налоговые органы, органы государственного контроля, руководитель организации
Обязательность ведения учета и представления отчетности	Экономический субъект обязан вести бухгалтерский учет в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ, если иное не установлено законом	Руководитель самостоятельно определяет целесообразность ведения управленческого учета (если выгода от его использования превышает затраты на его ведение)	Обязателен для составления налоговой отчетности согласно требованиям налогового законодательства (гл. 25 НК РФ).
Цель ведения учета	Составление финансовой отчетности для внешних пользователей	Принятие обоснованных управленческих решений внутренними пользователями	Составление налоговой отчетности (налоговых деклараций), верный расчет налогов
Масштабы учета	Финансово-хозяйственная деятельность всей организации	Как деятельность всей организации, так и информация по отдельным сегментам, определенным видам продукции, показателям, отделам, областям сбыта продукции и т.д.	Учет объектов, необходимых для определения базы налогообложения по конкретному налогу
Временной охват	Только ретроспективные данные	Наряду с ретроспективными данными используются прогнозные показатели	Только ретроспективные данные
Источники информации	Первичные учетные документы	Первичные учетные документы, исследование ситуации на рынке, отчеты о проведении НИОКР, сведения о нормах расхода материальных ресурсов, соглашения об использовании внутри организации трансфертных цен и многое другое	Первичные учетные документы

Продолжение таблицы 1

Измерители учетной информации	Денежные	Денежные, трудовые и натуральные измерители, а также качественная оценка информации	Денежные
Степень точности информации	Наивысшая	Ослабление требований точности в пользу быстроты получения необходимой информации	Наивысшая
Степень открытости информации	Финансовая отчетность организации публична. В отношении бухгалтерской (финансовой) отчетности не может быть установлен режим коммерческой тайны	Данные управленческого учета являются коммерческой тайной	Данные налогового учета являются налоговой тайной
Сроки предоставления отчетности	Сроки установлены законодательством (раз в год, квартал, месяц)	Отчеты могут составляться ежедневно, еженедельно, ежемесячно, по запросу	Сроки определены налоговым законодательством по отдельным видам налогов
Использование системы счетов и двойной записи	Обязательно	Необязательно, но считается высшей формой организации учета для целей управления	Необязательно, учет ведется в аналитических регистрах налогового учета
Нормативно правовая база	Закон «О бухгалтерском учете», ПБУ, Приказы Минфина РФ, Учетная политика организации для целей бухгалтерского учета и др.	Внутренние распорядительные документы, Управленческая учетная политика, Справочники классификаторы и др.	Налоговый Кодекс РФ, Указания ФНС, Учетная политика организации для целей налогового учета и др.
Ответственность за правильность ведения учета	Административная, уголовная	Дисциплинарная	Административная и уголовная

Сравнение данных учетов дало полное представление об уникальности системы управленческого учета. Об этом говорит его информационное содержание, а также более широкий и разнообразней спектр задач по сравнению с финансовым учетом. Он полностью подчинен запросам менеджеров предприятия. Действия управленческого учета направлены на решение различных хозяйственных задач, требующих определенной информации о затратах и доходности. Несмотря на необязательность управленческого учета, по факту, каждый руководитель имеет собственную систему учета информации, важной для принятия

управленческих решений. Управленческие отчеты должны представляться в максимально короткие сроки и описывать наиболее своевременную информацию, поскольку принятие решений должно базироваться на максимально оперативной информации.

1.2 Основные компоненты и этапы постановки системы управленческого учета

Управленческий учет включает в себя восемь сегментов, которые, в свою очередь, могут приобретать характеристики отдельной подсистемы, так как имеют свою значимость и возможность дифференцироваться. Данные элементы представлены на рисунке 1 в виде одномерной модели структуры. [22]

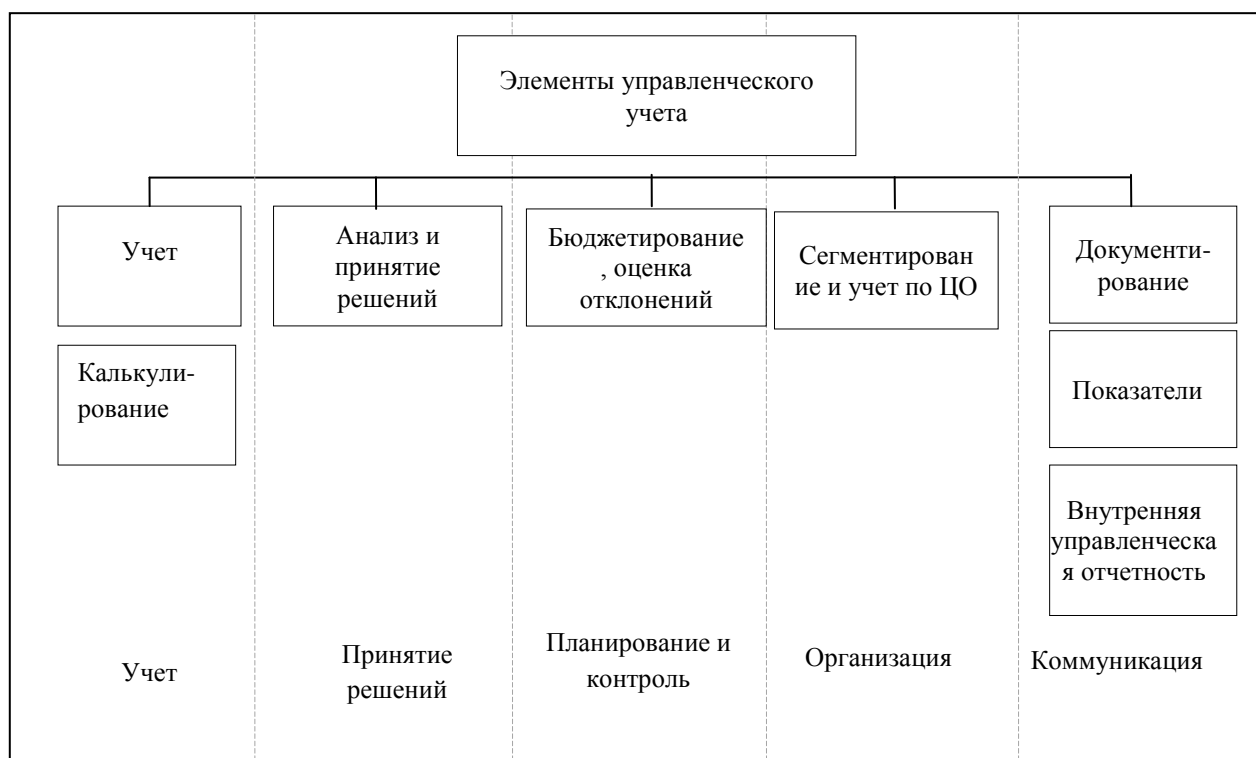


Рисунок 1 – Одномерная структурная модель управленческого учета

Построение своего рода уникальной элементной иерархии систем на предприятиях происходит благодаря участию элементов управленческого учета различной степени сложности. На рисунке 1 рассмотрены

составляющие управленческого учета, которые нацелены на основные функции менеджмента: коммуникацию, организацию, принятие решений и планирование.

Правильно выстроенная взаимосвязь между функциями управления и информации способствует формированию функций управленческого учета:

- предоставление необходимой руководителям информации, способствующей эффективному выполнению функций менеджмента в сегментах деятельности компании и рынка;
- использование информации как одного из способов внутрикоммуникационного способа связи с различными подразделениями организации одного уровня, а также аппаратами управления;
- своевременный контроль деятельности предприятия, точная оценка результатов внутренних подразделений, способствующих определению рентабельности определенной группы товаров, а также сегментов рынка;
- планирование, направленное на перспективу, а также координация развития предприятия в будущем, базирующаяся на анализе и оценке фактических результатов его деятельности, оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Понимание сущности управленческого учета позволяет выявить зависимость функций, выполняемых этим видом учета, от функций управления. Развернутое содержание управленческого учета наглядно показывает двухмерная модель его структуры (таблица 2).

Таблица 2 – Двухмерная (матричная) модель структуры управленческого учета

Элементы управленческого учета	Функции управления				
	Учетная	Управленческая (аналитическая)	Планово-контрольная	Организационная	Коммуникационная
Документирование	Разработка форм первичных, сводных документов и регистров	Разработка форм аналитической отчетности	Разработка состава, содержания и структуры бюджетов	Организация документо-оборота	Формирование и передача документов,
Учет	Учет объектов по видам, элементам, статьям	Интерпретация доходов, расходов, финансовых результатов и др.	Нормирование отдельных показателей	Организация учета	Учет объектов по видам, элементам, статьям
Анализ и принятие решений	Информационная база анализа и принятия решений	Оценка затрат, путей оптимизации налогообложения, ассортимента выпускаемой продукции и т.д.	Анализ исполнения бюджетов, нормируемых показателей	Аналитические процедуры, инструменты и методы	Корректировка направлений деятельности организации
Бюджетирование, оценка отклонений	Информационная база бюджетирования и контроля	Анализ бюджетов (бюджетный анализ)	Формирование бюджетов	Процедуры, инструменты и методы бюджетирования	Корректировка показателей бюджетов
Сегментирование и учет по центрам ответственности	Сегментный учет и учет по центрам ответственности	Сегментарный анализ и оценка деятельности центров ответственности	Бюджетирование по сегментам и центрам ответственности	Процедуры сегментирования и структурирования центров ответственности	Формирование сегментарной отчетности и отчетности по центрам ответственности
Показатели	Разработка системы показателей	Анализ показателей	Планирование целевых показателей	Методы формирования и обработки показателей	Корректировка целевых показателей
Внутренняя управленческая отчетность	Обобщение учетной информации в управленческой отчетности	Анализ управленческой отчетности	Планирование показателей управленческой отчетности	Процедуры и методы формирования управленческой отчетности	Трансляция (передача) управленческой отчетности

Как видно из таблицы, управленческий учет представляет собой интегрированную систему внутреннего учета. Он предоставляет информацию о расходах и результатах деятельности всей организации, а также подразделений структуры, которые, в свою очередь, предназначены для принятия таких управленческих решений, как оперативные и прогнозные [20].

Следует особо отметить, что бухгалтерский учет и калькуляция как один из составных элементов управленческого учета являются той частью, которая связывает информационные поля финансового и управленческого учета (рисунок 2).



Рисунок 2 – Место калькулирования в системах финансового и управленческого учета

Калькулирование – это расчет суммы всех затрат, возникающих при производстве и реализации одной единицы товара (работы или услуги). Расчет затрат осуществляется различными методами в зависимости от вида, вида продукции, работ, услуг и характера организации производства (технологического процесса). В современной практике используются следующие основные методы расчета:

- по объектам учета;
- по полноте учета затрат;
- по оперативности учета затрат.

Как правило, документ, в котором делается расчет всех издержек на единицу продукции, является внутренним и коммерческой тайной.

Как отмечалось ранее, принять эффективное управленческое решение – значит использовать систему управленческого учета, так как данное действие является одним из элементов управленческого учета. Область организации управленческого учета не тронута регламентом законодательства, следовательно, руководство субъекта хозяйствования само несет ответственность за постановку. Для организации управленческого

учета от организации требуется большой объем информации и значительные усилия.

Существует ряд факторов, которые существенно влияют на постановку управленческого учета, к ним относятся особенности деятельности и специфика предприятия. Достижение желаемого результата данной процедуры основывается на правильном выделении следующих этапов организации управленческого учета [21]:

1. Определение финансовой структуры предприятия путем выделения центров финансовой ответственности;
2. Разработка состава, содержания и формата отчетности;
3. Разработка классификаторов управленческого учета;
4. Разработка методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции;
5. Разработка плана счетов и порядок отражения типовых хозяйственных операций;
6. Разработка внутреннего положения и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета;
7. Автоматизация системы управленческого учета;

Приведенные выше этапы поддаются корректировке, это происходит в зависимости от специфики деятельности предприятия или, непосредственно, по решению руководителей.

Эти этапы могут корректироваться в зависимости от специфики хозяйственной деятельности или по решению руководства предприятия.

Ниже представлен анализ этапов управленческого учета.

Этап 1. Определение финансовой структуры предприятия путем выделения центров финансовой ответственности.

Для сбора, обработки и оценки управленческой информации необходимо понимать, каким подразделениям принадлежат необходимые данные. Для этого была создана финансовая структура предприятия, представляющая собой набор центров финансовой ответственности (ЦФО).

Теория и практика корпоративного управления показывает, что центрами финансовой устойчивости являются:

- отдельные компании;
- структурные подразделения;
- службы;
- цеха;
- отделы или группы.

Руководители центров финансовой ответственности, перечисленных выше, принимают на себя обязательства по определенным областям работы, поэтому такой структурной единицей может быть центр затрат, центр доходов, центр прибыли, инвестиционный центр и т. Д. Описание финансовой структуры Предприятия происходит через эти виды финансовой ответственности.

Этап 2. Разработка состава, содержания и формата отчетности

На этом этапе разрабатывается и создается форма управленческой отчетности, которая включает показатели, отвечающие за эффективность работы центра ответственности, а также документ, описывающий сбор, обработку и хранение полученной информации, другими словами - нормативные акты. , Все данные будут введены в разработанную форму. При разработке формы отчетности учитываются следующие принципы:

- релевантности (отчетность должна быть полезной для принятия конкретных управленческих решений, а не просто информировать о тех или иных аспектах деятельности компании);
- оперативности;
- адресности (отчетность должна представляться конкретным менеджерам в соответствии с их положением в иерархии управления);
- достаточности (информации в отчетности должно быть достаточно для принятия управленческих решений на соответствующем уровне, в то же время она не должна быть избыточной и отвлекать внимание руководителей на несущественные или не относящиеся к делу сведения);

- аналитичности (отчетность должна предполагать возможность проведения последующего анализа с минимальными затратами времени);
- понятности;
- достоверности;
- сопоставимости.

Как показывает практика ведения управленческого учета на предприятиях, всю управленческую отчетность можно разбить на три блока:

- отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения предприятия;
- отчеты по ключевым показателям деятельности;
- отчеты об исполнении бюджетов предприятия.

Управленческая отчетность российских компаний, как правило, составляется на основе МСФО, ГААП или российского бухгалтерского учета. Главные ее отличия от бухгалтерской отчетности рассмотрены ниже.

Во-первых, главным отличием управленческой отчетности является степень детализации, которая характеризуется более высокой степенью предоставления аналитической информации.

Вторым главным отличием от бухгалтерской отчетности является способ компоновки данных – в управленческом учете происходит формирование групп по принципам, отличным от бухгалтерских.

Допущение определенной погрешности, а также использование приблизительных данных является третьим основным отличием данных учетов.

Разработка методики, отвечающей за составление и обработку отчетности, требует целесообразный подход к определению даты подачи управленческой отчетности, количества используемых и предоставляемых данных, а также их формата.

Каждая компания разрабатывает управленческую отчетность, ориентируясь в первую очередь на свои потребности в управленческой информации. С одной стороны, не имея всей информации, руководство

компании не сможет принимать обоснованные решения; с другой стороны, если информации слишком много, руководителю становится все труднее определить наиболее важные данные, которые оказывают наибольшее влияние на развитие предприятия, и предотвратить ошибки, которые могут быть допущены, эта система неэффективна.

Этап 3. Разработка классификаторов управленческого учета

Классификаторы управленческого учета определяют и описывают различные объекты учета с целью их однозначной трактовки. Как и в случае с отчетностью, количество и типы используемых классификаторов определяется в зависимости от потребностей предприятия. Например, к классификаторам можно отнести:

- виды производимой продукции, оказываемых работ и услуг;
- виды доходов;
- места возникновения затрат;
- статьи калькуляции;
- виды активов;
- виды обязательств;
- виды собственного капитала;
- направления инвестиций;
- основные и вспомогательные бизнес-процессы;
- категории персонала.

Классификаторы могут быть разделены на производственные, коммерческие, административные, инвестиционные, организационные и т.д.

Этап 4. Разработка методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Так как производственный учет является главной составляющей управленческого учета, необходимо отдельно выделить данный этап. Организация учета затрат может осуществляться различными методами. Классификация показана на рисунке 3. [21]



Рисунок 3 – Методы учета затрат

Каждое предприятие самостоятельно выбирает процедуру учета затрат, ориентируясь на свои потребности и специфику бизнеса. Многие предприятия одновременно используют несколько методов учета затрат, что, в свою очередь, не позволяет получить необходимую информацию в более широком контексте.

Этап 5. Разработка плана счетов и порядок отражения типовых хозяйственных операций

При формировании учетной политики в целях управленческого учета необходима разработка рабочего плана счетов. На основе этого плана отражаются факты хозяйственных операций, формируется управленческий

баланс. На порядок группировки и аналитичности счетов влияют объекты и формат управленческой отчетности.

Этап 6. Разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета

Как уже было ранее отмечено, вопросы управленческого учета не регламентируются законодательством или какими-либо стандартами, а разрабатываются самим предприятием. Как правило, разрабатываются следующие положения и инструкции, такие как:

- учетная политика;
- план счетов;
- положения по финансовой структуре предприятия;
- классификаторы управленческого учета;
- формы документов.

Учетная политика в целях управленческого учета должна содержать общие критерии по организации и ведению управленческого учета, такие как:

- валюта учета;
- методы оценки запасов;
- методы учета затрат, калькулирования себестоимости продукции и распределения косвенных затрат;
- принципы отражения доходов и расходов, курсовой разницы, начислений и резервов.

Учетная политика обеспечивает непрерывность и преемственность управленческого учета.

В результате предприятие получает пакет документации, который регламентирует правила и методы ведения управленческого учета.

Этап 7. Автоматизация системы управленческого учета

Автоматизация управленческого учета требует дополнительного времени и затрат, как трудовых так и финансовых. Автоматизация может быть осуществлена на основе дополнения существующих бухгалтерских

программ, либо новых подготовленных для данного предприятия. Многие предприятия сначала ведут управленческий учет вручную, затем переходят на автоматизированный режим. Если предприятие имеет ресурсы, то процесс внедрения и автоматизации целесообразно осуществлять вместе.

Полноценный управленческий учет формируется в компании годами. Непрерывное совершенствование – неотъемлемая черта системы управленческого учета. Поэтому методология учета должна быть гибкой, то есть предусматривать возможность быстро подстраивать учет под различные изменения.

1.3 Роль организации движения денежных средств на предприятии

Любая деятельность предприятия, так или иначе, связана с денежными средствами, поэтому тема организации движения денежных средств очень актуальна. И поскольку денежные средства являются одним из ключевых ресурсов на предприятии, то бюджет денежных средств является в некотором роде инструментом, который обеспечивает платежеспособность предприятия. При формировании бюджета денежных средств стоит обратить внимание на определенные проблемы, ниже представлены основные из них:

- Периодичность. Важно определить временные рамки и периодичность планирования.

- Балансирующая статья. Если у предприятия нет открытого банковского овердрафта, остаток денежных средств, как в кассе, так и на расчетных счетах не должен иметь отрицательное значение, т.е. платежи не должны превышать поступления с учетом остатка денежных средств на начало года. Должно выполняться неравенство, при котором выплаты меньше суммы поступлений и остатка денежных средств на начало года. Если у предприятия есть кредитная линия, то балансирующей статьёй становится именно она, что позволяет не соблюдать неравенство.

– Детализация статей доходов и расходов. Необходимо разграничить платежи и поступления по статьям в соответствии с их экономической природой. Практика большинства фирм показывает, что бухгалтерская отчетность, в рамках отчета о движении денежных средств предполагает деление денежных потоков на текущую, инвестиционную и финансовую, тогда встает вопрос о целесообразности оперативного планирования, так как у большинства предприятий структура этих статей разнородна. Можно придерживаться классификации, которую предоставляет ПБУ, однако, бюджет движения денежных средств представляет собой внутренний управленческий документ и необходимость следовать правилам ПБУ исключается. Что позволяет адаптировать классификацию под специфику предприятия.

Затрагивая тему организации движения денежных средств, необходимо четко разграничить цели двух отчетов:

– отчет о движении денежных средств относится больше к финансовому учету и его цель это предоставление фактической информации о денежных потоках.

– бюджет движения денежных средств является отчетом в управленческом учете или бюджетировании, его цель корректировки данных при исполнении бюджета.

Конфиденциальность и порядок составления бюджета движения денежных средств определяется внутренними положениями предприятия. У большинства предприятий данный отчет конфиденциальный и закрыт для внешних пользователей, что является еще одной его особенностью. Формирование бюджета движения денежных средств – в первую очередь элемент краткосрочного и среднесрочного управления денежными средствами. Одной из форм бюджета движения денежных средств является платежный календарь. Функции платежного календаря предполагают, синхронизацию поступлений и выплат денежных средств и обеспечивая соблюдение приоритетности платежей.

Главное достоинство бюджета движения денежных средств заключается в том, что он дает возможность контролировать дебиторскую и кредиторскую задолженности. Руководитель получает полную картину о структуре и объеме денежных поступлений в каждый момент времени, определяет кассовые разрывы и потребность в заемных средствах. Следует отметить, что планирование финансовой деятельности в рамках получения или возврата внешних заимствований не является конечным этапом в планировании денежного потока, т.к. если у организации не хватает собственных средств, то оно должно брать столько, сколько нужно. Проценты по заемным средствам влияют на операционную деятельность, сокращая денежный поток, который можно направить на инвестиционную деятельность и погашение финансовых займов. Все сказанное говорит о том, что бюджет движения денежных средств является одним из основных инструментов управления организацией и формирования управленческой отчетности.

Отчет о движении денежных средств тоже является основной формой отчетности в рамках управления денежными потоками, однако, информация данного отчета обязательна к раскрытию по стандартам РСБУ. Структура отчета представляется по трем видам деятельности предприятия:

- денежный поток от текущей деятельности;
- денежный поток от инвестиционной деятельности;
- денежный поток от финансовой деятельности.

Всего существуют два основных метода составления отчета – прямой и косвенный. В рамках данной работы более детально изучен косвенный метод. Особенность косвенного метода в том, что присутствует связь между отчетом о движении денежных средств, отчетом о финансовых результатах и балансом предприятия. Денежный поток по операционной деятельности составляется по направлению «снизу-вверх», т.е. прибыль, указанная в отчете о финансовых результатах, корректируется на сумму амортизации и курсовых разниц. Стоит отметить, что прибыльные неденежные статьи

вычитаются, а неденежные убытки прибавляются. Далее вычисляются изменения статей баланса, а именно увеличения кредиторской задолженности, уменьшения дебиторской задолженности, уменьшения запасов и затрат. В итоге получаем чистый денежный поток от операционной деятельности. Затем переходим к инвестиционной деятельности, для этого необходимо опять обратиться к балансу и рассмотреть статьи «приобретение основных средств» и «нематериальных активов». Денежный поток от финансовой деятельности, по сути, отражает получение или погашение долга предприятия, а также денежные средства, выплаченные в качестве дивидендов. Логическим заключением отчета о движении денежных средств становятся денежные средства и денежные эквиваленты на начало и конец периода, а также изменение за отчетный период. Данное изменение в конце периода прибавляется к денежным средствам на балансе компании. Ценность данного метода в том, что помимо прозрачности движения денежных средств, с его помощью можно спрогнозировать денежные потоки.

Отчет о движении денежных средств позволяет оценить устойчивость денежного потока на предприятии, сколько свободных средств для дальнейшего развития, а также за счет каких средств финансирует деятельность – собственный ли заемных. Все это характеризует финансовое состояние предприятия. При его анализе по отчету движения денежных средств, важно обратить внимание на операционный поток, он должен быть главным генератором денежных средств и преобладать над инвестиционным и финансовым потоками. Анализ финансовых потоков показывает степень зависимости от источников внешнего финансирования. Для того чтобы предприятие росло необходимо инвестировать денежные средства в свои активы, инвестиционный поток показывает величину капитальных затрат. Итоговый чистый денежный поток показывает устойчивость, платежеспособность и эффективность предприятия, что позволяет заинтересованным лицам судить о потенциале и привлекательности для инвестиций.

2 Анализ организации учета и финансового состояния

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Daisy» – производство женской одежды, который находится на рынке около четырех лет. Основной акцент сделан на производстве вязаных трикотажных изделий, которые изготавливаются в Сибири мастерами-профессионалами на современном оборудовании с использованием натуральной итальянской пряжи. Ежегодно команда «Daisy» посещает выставки мировых производителей ткани и пряжи в Италии, что позволяет всегда быть в курсе тенденции в мире моды и закупать сырье и фурнитуру высочайшего качества. В отличие от других подобных компаний, качество производимых изделий «Daisy» предоставляется на высоком уровне [24].

Производство трикотажа – это сложный производственный процесс, и требует профессионального подхода к выполнению. У предприятия «Daisy» также имеется производство в городе Новосибирске. На данном производстве трудится команда профессионалов, создавая качественные вязаные изделия. «Daisy» сотрудничает с производителями обуви аксессуаров России, Италии и Китая, которые изготавливают свою продукцию из натуральных материалов, что позволяет собрать полный образ в одном месте.

«Daisy» по сравнению с другими аналогичными предприятиями имеет ряд преимуществ [24]:

1. каждая коллекция создается и прорабатывается дизайнером и создателем бренда «Daisy»;
2. ткани и пряжа закупаются в Италии, что придает одежде уникальность;
3. фасон и цвет изделий сочетаются между собой, что позволяет приобрести базовый гардероб в одном месте;

4. пошив по индивидуальным меркам с учетом пожеланий заказчика;
5. наличие аккаунтов в социальных сетях и собственного сайта.

Миссией предприятия является пошив качественной женской одежды, где опытные мастера «вкладывают частичку души» в каждое изделие, отсюда и слоган – «одежда с душой». Предприятие «Daisy» ставит перед собой цель изучить запросы и требования своих клиентов, воплотить их на практике и развить тесные дружеские отношения с каждым из них.

Для этого «Daisy» ставит перед собой следующие стратегические задачи, такие как:

1. повышение качества и конкурентоспособности изделий;
2. наращивание объемов производства и сбыта;
3. повышение рентабельности вложенного капитала;
4. поддержание имиджа предприятия как надежного и понимающего друга.

Для достижения главной цели и решения поставленных задач, необходимо четко понимать, в каком направлении двигаться, в этом поможет организационная структура предприятия. Организационная структура швейного предприятия «Daisy» представляет собой линейно-функциональный тип и состоит из семи подразделений. Каждое из подразделений подчиняется директору.

Основной штат компании составляет 60 сотрудников. Кроме того, в структуре компании имеются подразделения, находящиеся на аутсорсинге:

1. бухгалтерия;
2. маркетинговая поддержка;
3. программисты и IT-поддержка;
4. фотографы и модели;
5. производство в г. Новосибирске;
6. настройщик машин;
7. уборщицы.

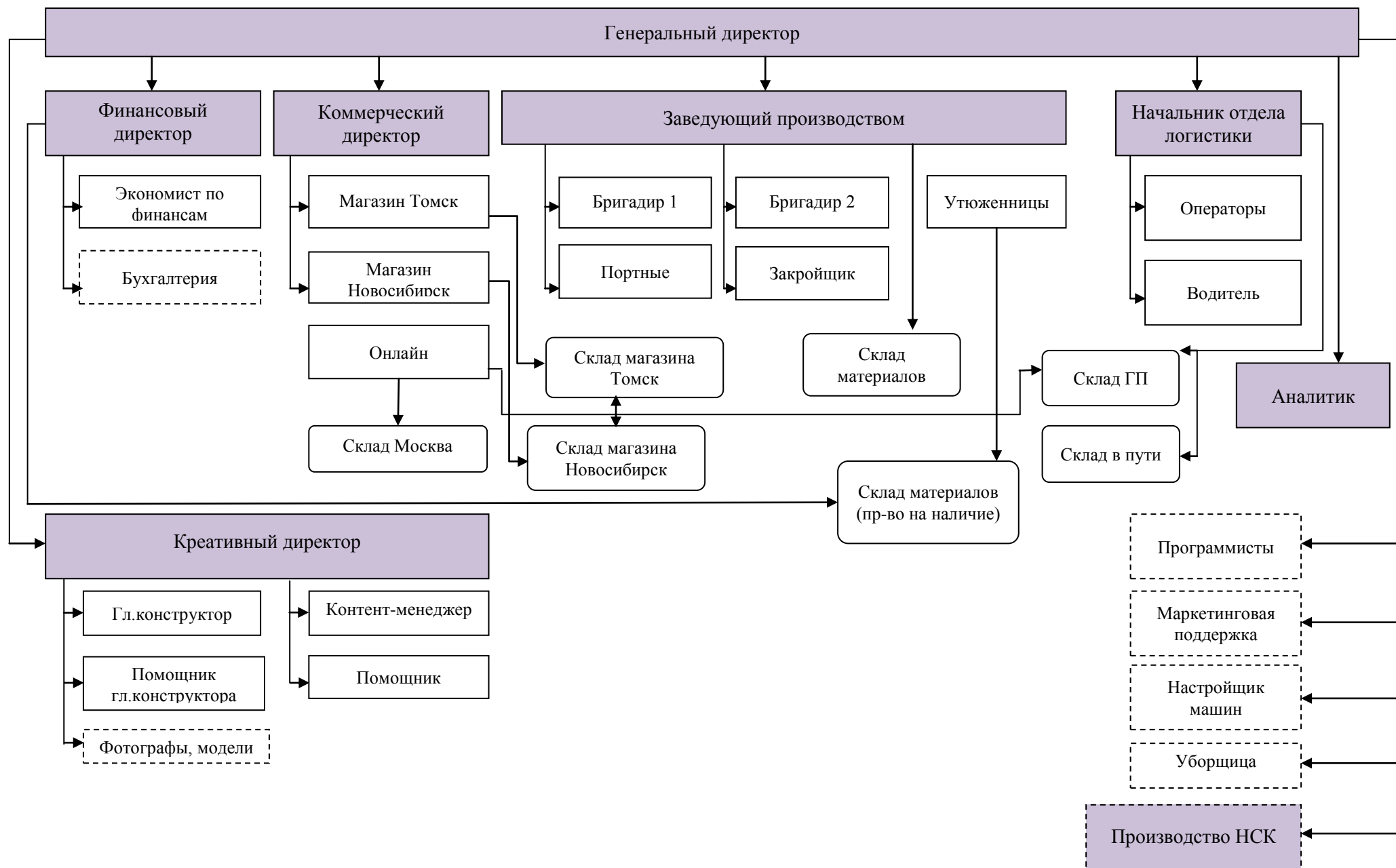


Рисунок 4 – Фактическая организационная структура компании

В компании функционируют такие отделы как:

- АУП
- Коммерческий отдел
- Финансовый отдел
- Отдел логистики
- Отдел производства
- Отдел аналитики
- Креативный отдел

Административно-управленческий отдел состоит из генерального директора компании, коммерческого директора, финансового директора, креативного директора, продавцов магазинов. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся креативный директор, заведующий производством, финансовый директор, коммерческий директор, начальник отдела логистики и отдел аналитики. Генеральный директор решает вопросы производства и сбыта, совместно с креативным директором, занимается закупками тканей и фурнитуры, а также контролирует финансовую деятельность. Креативный директор занимается разработкой дизайна каждого изделия и согласовывает его с главным конструктором, совместно с директором осуществляет закуп тканей на будущий сезон, а также контролирует вопросы по поддержанию имиджа предприятия. В подчинении у креативного директора, находится контент-отдел, в котором контент-менеджеры осуществляют продвижение продаж, подготавливают отчеты по динамике продаж и остаткам товаров.

Отдел производства находится в подчинении у заведующего производством, который отслеживает, поступающие заказы и распределяет их между мастерами в производственном отделе, а также следит за качеством изделий и количеством материалов на складе. Также заведующий производством взаимодействует с финансовым отделом по вопросам заработной платы сотрудников производственного отдела.

Коммерческий отдел находится в подчинении у коммерческого директора, который следит за остатками товаров, а также движение товаров по складам. Сам коммерческий отдел включает в себя подотделы: магазин в городе Томск, магазин в городе Новосибирск и онлайн отдел. Управляющий магазина в городе Томск занимается вопросами остатка товаров, приемкой и отправкой товара со склада готовой продукции, а также контролирует движение денежных средств и оформление возврата товара. В магазине в городе Новосибирск, продавцы осуществляют продажу товаров, занимаются оформлением возвратов и проводят инвентаризацию товаров. Онлайн отдел занимается созданием и корректировкой заказов, продажей товаров онлайн, а также онлайн-менеджеры контролируют процесс загрузки заказов в программу 1С. Коммерческий отдел осуществляет взаимодействие с финансовым директором по вопросам поступления денежных средств, а также отделом логистики, для которого подготавливается отчет по заказам.

Финансовый директор контролирует финансовый отдел, а также занимается всеми финансовыми вопросами, т.е. осуществляет банковские операции и расчет заработной платы, оформляет финансовые отчеты, координируют работу между финансовым отделом и другими подразделениями компаниями. А также контролирует ведение бухгалтерии и работу программистов на аутсорсинге.

В задачи отдела логистики входит оформление накладных по заказам, отправка посылок клиентам и инвентаризация готовой продукции. А также формирование и передача заказов на производство, за счет чего логисты напрямую взаимодействуют с заведующим производства.

Функции отдела аналитики заключаются в сборе статистике о продажах. А если более точно, то ему необходимо отслеживать динамику продаж товаров, делать анализ и в дальнейшем строить прогноз на будущий сезон, который потом передается в контент-отдел и коммерческому директору.

На данном предприятии организационная структура построена по линейно-функциональному типу, данной структуре присуща строгая иерархичность. За счет чего генеральный директор, который находится во главе иерархии, на данный момент занимается решением текущих задач, что существенно влияет на стратегическое планирование развития компании.

Данной организационной структуре управления предприятия свойственны следующие положительные черты:

- разумный баланс между соблюдением принципа единоначалия и рациональной специализацией отдельных уровней управленческой деятельности;
- руководитель организации освобождается от необходимости подробного анализа проблем;
- сохраняется возможность привлечения консультантов и экспертов для участия в подготовке и проработке управленческих решений
- частичное делегирование полномочий на нижние уровни управления в соответствии с направлениями деятельности подразделений.

Недостатки данной организационной структуры управления заключаются в следующем:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- при изменениях внешней среды, общая реакция предприятия замедленна;
- слабое взаимодействие между подразделениями на горизонтальном уровне и чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- руководители каждого подразделения ограничены в самостоятельном принятии решений.

Таким образом, организационная структура «Daisy» соответствует ее целям и задачам. Однако, в связи с тем, что предприятие расширяется, количество сотрудников увеличивается и их функции становятся более

разнообразными, организационная структура находится на переходном этапе от линейного типа к функциональному, за счет этого возникают проблемы связанные с делегированием задач, а также во взаимосвязи элементов структуры.

Для того чтобы задачи были выполнены, важно смотреть на организацию с точки зрения процесса. Именно цепочка процессов позволяет связать «вход» где стоит клиент и «выход», где стоит конечная цель, а также понять какие ресурсы, в процессе производства, затрачиваются, как они потребляются и что в итоге производится. Для этого была построена модель бизнес-процесса пошива изделия. Чтобы все процессы были успешно скоординированы, необходимо чтобы бизнес-модель была построена в соответствии с существующей организационной структурой. Более детально состав и структуру данной модели можно увидеть на рисунке 5.

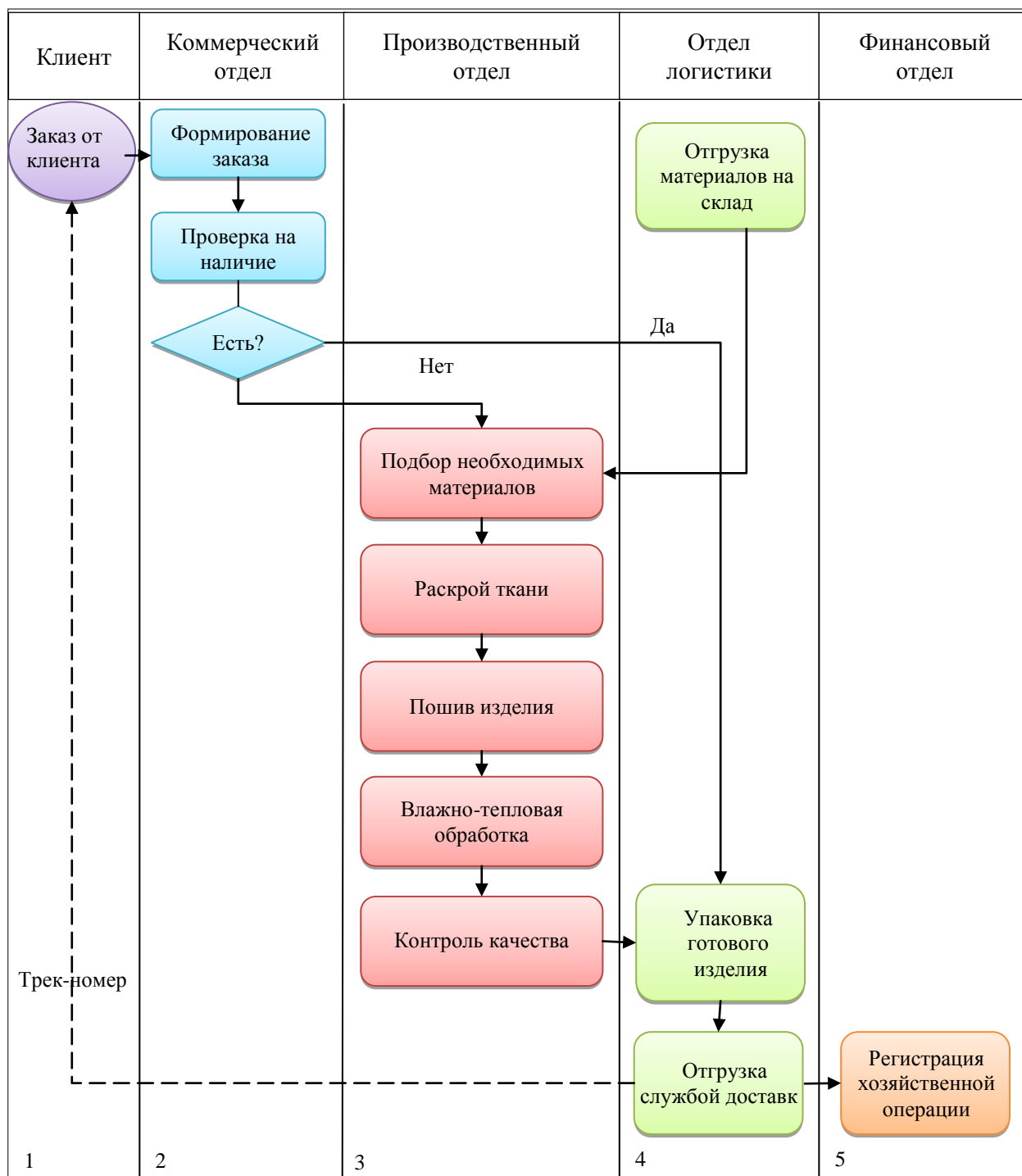


Рисунок 5 – Бизнес-процесс производства изделия

В ходе построения бизнес-процесса производства изделия выявлены следующие этапы:

1. Заказ изделия. Процесс производства изделия начинается с того, поступает заказ от клиента. В основном это происходит в социальных сетях «Инстаграм», но также есть возможность позвонить лично, либо заказать через официальный сайт.

2. Оформление заказа. Онлайн-менеджеры обрабатывают заказ, т.е. уточняют у клиента какое именно изделие и какого размера им необходимо. Затем они проверяют, есть ли данное изделие в наличии или его надо изготовить, результаты сообщают клиенту. Если данное изделие есть в наличии, то его сразу отправляют клиенту, если же нет, то оформляют заказ на производство. При оформлении заказа на производство, проверяют остаток необходимого материала, если данного материала нет, то его отгружают с другого склада.

3. Производство изделия. На данном этапе, онлайн-менеджеры передают заказ на производство в производственный цех, где закройщики подбирают необходимую ткань, затем берут готовую выкройку и переносят ее на ткань, а затем раскраивают. Готовые детали будущего изделия принимают швеи. Они осуществляют сам процесс пошива изделия, в случае возникновения вопросов они обращаются к портным. На этапе влажно-тепловой обработки швейным изделиям придают необходимую форму. В данном процессе участвует специальное оборудование, которое с помощью тепла, влаги и давления, осуществляет процесс глажения или прессования. Затем готовое и отглаженное изделие проходит контроль качества. Бригадир сопоставляет внешний вид изделия с образцом, а также смотрит правильность подбора ткани и фурнитуры, качество обработки срезов, и проверяет посадку изделия на манекене схожего размера.

4. Продажа изделия клиенту. После этого проверенное изделие упаковывается в специальный мешок, на него ставится корпоративная печать с названием предприятия и затем отгружается службой доставки. Одновременно клиенту сообщается трек-номер для отслеживания его посылки.

5. Оплата заказа. Далее финансовый директор фиксирует поступление оплаты от покупателя в программных продуктах, с целью учета денежных средств и затрат понесенных на производство изделия.

Описание бизнес-процесса в первую очередь необходимо для выявления проблем и внедрения улучшений. Информация, полученная в ходе описания, позволяет составить регламентирующие документы, выявить возможные риски на каждом этапе производства, а также определить занятость сотрудников в каждом подразделении.

2.2 Анализ результатов деятельности

Предприятие «Daisy» осуществляет свою деятельность по двум основным географическим сегментам, это:

- Томск+интернет;
- Новосибирск;
- Красноярск.

Основные продажи происходят в регионе «Томск+интернет», это связано с тем, что само производство находится в Томске, а также наличие шоу-рума позволяет напрямую работать с клиентами. Онлайн магазин позволяет сделать заказ из любой точки страны. Рынок в регионе Новосибирск и Красноярск также имеют большой потенциал спроса, но поскольку работа с этими регионами осуществляется через посредников, реализация продукции усложнена. Не смотря на это, предприятие развивается быстрыми темпами, увеличивая объемы производства и штат сотрудников. Для оценки динамики роста предприятия был построен график по итогам выручки, который показан на рисунке 6.

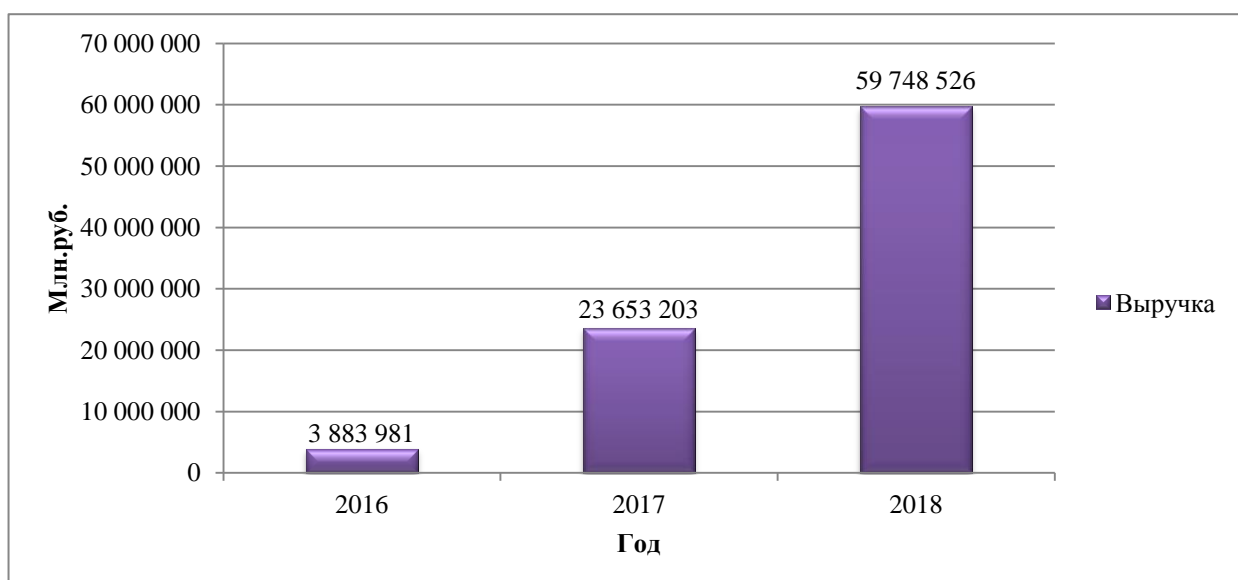


Рисунок 6– Динамика итоговой выручки по годам

Как видно из рисунка 6 в 2017 году произошло резкое увеличение выручки, это объясняется тем, что в 2017 году был открыт филиал в городе Новосибирске и Красноярске. В этом же году предприятие «Daisy» заключили договор с Итальянскими и Китайскими фабриками на поставку обуви и аксессуаров. Результаты выручки в целом говорят, что предприятие каждый год предприятие увеличивается почти в 2,5 раза.

Таблица 3 – Финансовые показатели за I квартал 2019 года

	На начало I квартала, тыс.руб.	На конец I квартала, тыс.руб.
Кредиторская задолженность		
Покупатели	141,9	701,4
Поставщики	9 766,7	20 988,5
Запасы		
Материалы	1 630,5	6 804,8
Готовая продукция	4 427,2	6 836,6

Финансовый анализ показателей за первый квартал 2019 года показал увеличение кредиторской задолженности, в рамках покупателей это означает получение авансов. Увеличение кредиторской задолженности по поставщикам можно объяснить тем, что по условиям договора 50 % оплаты перечисляются после получения материалов. Увеличение запасов материалов

и готовой продукции происходит за счет быстрых темпов роста предприятия.

Рост предприятия влечет за собой увеличение структуры, тут возникает вопрос как именно финансировать рост предприятия и за счет каких средств, собственных или заемных. Такой быстрый темп роста предприятия, предполагает увеличение объемов дебиторской и кредиторской задолженности, за счет чего возникает угроза потерять контроль над ситуацией и попасть под жесткий контроль со стороны кредиторов. Таким образом, слишком динамичные темпы роста превращаются в неуправляемую систему, вот почему важно стабильное и планомерное развитие предприятия.

Организация управленческого учета представляет собой систему построения учетного процесса для получения своевременной и достоверной информации о хозяйственной деятельности организации с целью принятия своевременных управленческих решений. Несмотря на то, что предприятие «Daisy» относится к субъектам малого бизнеса, руководство компании видит чрезвычайную необходимость в ведении управленческого учета в полном объеме, поэтому занимается совершенствованием управленческого учета, с целью постоянного и тщательного контроля всех сфер деятельности компании.

На предприятии «Daisy» нет системы управленческого учета построенной по всем правилам финансового учета, т.е. не ведется учет по правилам двойной записи и не формируется баланс предприятия. Однако есть элементы учета, которые выражаются в ведении управленческой информации в таких разрезах как контроль денежных потоков и учет движения запасов готовой продукции. Используются все виды измерителей: натуральные, трудовые, денежные. Многие управленческие решения принимаются руководителем на основе анализа предыдущей деятельности и прогнозе результатов принятого решения.

В настоящее время, отчет о финансовых результатах не ведется, однако в рамках системы управленческого учета ведется контроль движения

готовой продукции и рассчитывается себестоимость. Основными финансовыми показателями, которые контролирует директор предприятия, является чистый денежный поток, для этого составляется отчет о движении денежных средств, а также на предприятии ведется отчет о затратах. Действующий отчет о движении денежных средств представлен в приложении А.

На основе действующего отчета о движении денежных средств был проведен анализ денежных потоков. Основной целью анализа денежных потоков является выявление причины дефицита или избытка денежных средств на предприятии. С помощью анализа можно определить источники поступления денежных средств и направление их расходования для контроля за текущей ликвидностью и платежеспособностью предприятия. Платежеспособность и ликвидность предприятия очень часто находится в зависимости от реального денежного оборота в виде потока денежных платежей, отражаемых на счетах бухгалтерского учета. Поэтому анализ движения денежных средств дает возможность реально оценить финансово – экономическое состояние хозяйствующего субъекта.

Однако, не смотря на все положительные аспекты данного отчета, ведения только такого вида отчета недостаточно. Для такого быстрорастущего предприятия как «Daisy», необходимо вести все три финансовых отчета, а именно баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. Каждый из них несет определенную смысловую нагрузку и, безусловно, они важны для оценки эффективности работы и финансового состояния предприятия. Для этого очень важно понять, как эта отчетность взаимосвязана друг от друга. Есть три отправные точки: баланс – это статический отчет, он составляется по состоянию на дату, отчет о финансовых результатах наравне с отчетом о движении денежных средств, периодические отчеты, они составляются за период. Смысл периодического отчета в том, что в конце отчетного периода он обнуляется, начиная с нового отчетного года, в нем накапливаются новые хозяйственные

операции. Поскольку одним из фундаментальных принципов бухгалтерского учета, является метод двойной записи. Все три вида отчета взаимоувязаны и взаимозависимы благодаря этому методу. Поэтому становится очевидным, что периодические отчеты смыкаются на балансе. Именно баланс является таким отчетом, в котором накопительно собираются все финансовые результаты за время существования компании. Анализ отчета о финансовых результатах является следующим этапом процедуры анализа финансового состояния предприятия. В отчете о финансовых результатах приведены все доходы и расходы предприятия за период в соответствии с определенными группировками. С помощью отдельных строк, можно рассчитать показатели рентабельности и оборачиваемости. Рассматривая саму форму и показатели рентабельности в динамике, можно понять, насколько эффективно работает предприятие, а также спрогнозировать объемы будущих денежных потоков.

Анализ денежных потоков предприятия «Daisy» показал, что информация в действующем отчете о движении денежных средств не структурирована во взаимосвязи с видами деятельности в рамках операционной деятельности. Также не рассчитываются отдельно чистые денежные потоки по каждому виду деятельности, что неудобно для проведения финансового анализа. Отсутствие основных форм отчетности, а именно отчета и финансовых результатах и баланса не позволяет увидеть полную картину деятельности предприятия.

В ходе построения и анализа модели бизнес-процесса было выявлено, что на предприятии «Daisy» используются следующие программные продукты:

- 1С:УНФ – программный продукт для малых предприятий, который автоматизирует учет в финансовой, производственной, складской, торговой и кадровой сферах.

- Битрикс – это корпоративный портал «1С-Битрикс», реализованный в виде облачного сервиса. Это программный продукт, помогающий организовать всю работу в компании, иначе говоря, это сайт на

котором собраны все необходимые данные о сотрудниках и клиентах компании.

- Личный кабинет эквайринга – система оплаты товаров или услуг с помощью банковских карт. Позволяет создать ссылку на оплату и выставить ее покупателю.

- Клиент-банки – программный продукт, позволяющий осуществлять операции по счету, совершать обмен документами и информацией с банком без посещения офиса.

- Microsoft Office Access – функциональная программа, позволяющая работать с любыми базами данных.

- Excel – программа предназначенная для работы с таблицами в электронном виде.

- Электронная почта – система передачи и получению электронных сообщений между пользователями интернет сети.

Учет в программе 1С:УНФ ведется по упрощенной системе которая предполагает ведение отчета о движении денежных средств, учет доходов и расходов. Данная программа предполагает интеграцию с 1С-Битрикс. Позволяет использовать мобильную версию, что дает возможность работать в любом удобном месте. Автоматизирует процесс доставки изделий, т.е. рассчитывает стоимость доставки. Позволяет планировать продажи с учетом предыдущих периодов, а также рассчитывает потребность в запасах [27].

Однако данный программный продукт не позволяет составить оборотно-сальдовую ведомость и на ее основе, составить три взаимосвязанных отчета, так как не используется двойная запись. Стандартные функции данного программного продукта не предусматривают внедрение справочника «Подразделения» в документы банковских и кассовых операций, что усложняет учет денежных средств в рамках таких видов затрат как производственные, общепроизводственные и общехозяйственные. Упрощенная система учета препятствует достижению основной цели компании – выработки альтернативных вариантов

управленческих решений по оптимизации прибыли. Недостатком такого способа учета является отсутствие систематизации и взаимосвязи между отчетами об имущественном положении предприятия, отчете о доходах и расходах и о денежных потоках. Соответственно нельзя четко оценить эффективность деятельности предприятия, а также невозможно оценить риски в связи с соответствием имущества и источников финансирования этого имущества.

Для исследования структуры бизнес-процесса предприятия была проведена консультация с руководителями отдела логистики и отдела финансов. В ходе интервьюирования было выявлено, что консолидация платежей и их проведение по банку в компании возложено на финансового директора. Результаты предварительного исследования показали, что:

- отсутствуют регламентированные сроки для предоставления платежей к оплате финансовому директору;
- отсутствует планирование и консолидация платежей в подразделениях, все счета предоставляются напрямую финансовому директору;
- отсутствуют материально-ответственные лица за товарно-материальными ценностями на складах, что вызывает простои производства, недостачу материалов и брак;
- отсутствуют ответственные лица за оформление первичных документов и отчетов в программных продуктах и отсутствуют лица-получатели первичных документов и отчетов.

Подводя итоги анализа результатов деятельности предприятия, стоит отметить, что необходимо применить комплекс мер по совершенствованию управленческого учета. В дальнейшем это позволит получить полноценную и достоверную информацию о предприятии в режиме реального времени, а также повысит эффективность управления, что обеспечит ей устойчивый рост.

3 Методические рекомендации по совершенствованию управленческого учета

3.1 Совершенствование организационно-управленческой структуры

В современных условиях ведения хозяйства важно качественно организовать деятельность предприятия, сформировать его структуру, определить необходимое количество персонала и его обязанности, выяснить, как работники будут выполнять индивидуальные задания. На данный момент, формирование эффективной системы управления предприятием напрямую зависит от скорости принятия решений как оперативного, так и стратегического характера. Выполнение поставленных задач и принятие соответствующих управленческих решений, невозможно осуществить без четкой организации, это и является главной целью организационной структуры. Выбор подходящей организационной структуры управления должен учитывать специфику деятельности предприятия, основываться на стратегических планах и обеспечивать реализацию выбранной организацией стратегии.

Поскольку, организационная структура управления постоянно подвергается изменениям за счет воздействия факторов внешней и внутренней среды, важным является анализ действующей организационной структуры с целью ее усовершенствования. Однако, анализируя организационную структуру невозможно оценить ее эффективность каким-либо одним показателем. Важно учитывать, насколько данная структура обеспечивает достижение поставленных перед предприятием целей и насколько внутренние процессы функционирования соответствуют требованиям.

В ходе анализа деятельности предприятия «Daisy» было выявлено, что организационная структура сформирована по линейно-функциональному

принципу. Данная организационная структура является совокупностью подразделений, каждое подразделение специализируется конкретном виде работ. Руководители подразделений подчиняются вышестоящему линейному руководителю – генеральному директору.

Поскольку, данное предприятие развивается быстрыми темпами, количество сотрудников увеличивается, и их функции становятся более разнообразными, организационная структура находится на переходном этапе от линейного типа к функциональному типу, в связи с этим, встает вопрос о совершенствовании действующей организационной структуры. Главная задача совершенствования организационной структуры – это сформировать такой состав подразделений и так организовать их иерархическую соподчиненность и связи между ними, чтобы обеспечить максимально эффективное управление предприятием с точки зрения существующей или проектируемой структуры его бизнес-процессов. Необходимость изменения организационной структуры на данном предприятии возникает с появлением ряда проблем, таких как:

- перегруженность руководителя информационными потоками исходящих от подчиненных;
- ориентация на решение только текущих задач, отсутствие стратегического планирования;
- отсутствие согласованности между отделами со схожими бизнес-процессами;
- отсутствие материально-ответственных лиц за товарно-материальными ценностями на складах, что вызывает простои производства, недостачу материалов и брак;
- отсутствие ответственных лиц за оформление первичных документов и отчетов в программных продуктах и отсутствие лиц-получателей первичных документов и отчетов.

С указанной позиции была пересмотрена взаимосвязь элементов структуры и уровней иерархии для упорядочения деятельности компании в отношении совокупности схожих бизнес-процессов и предложены изменения в действующей организационной структуре.

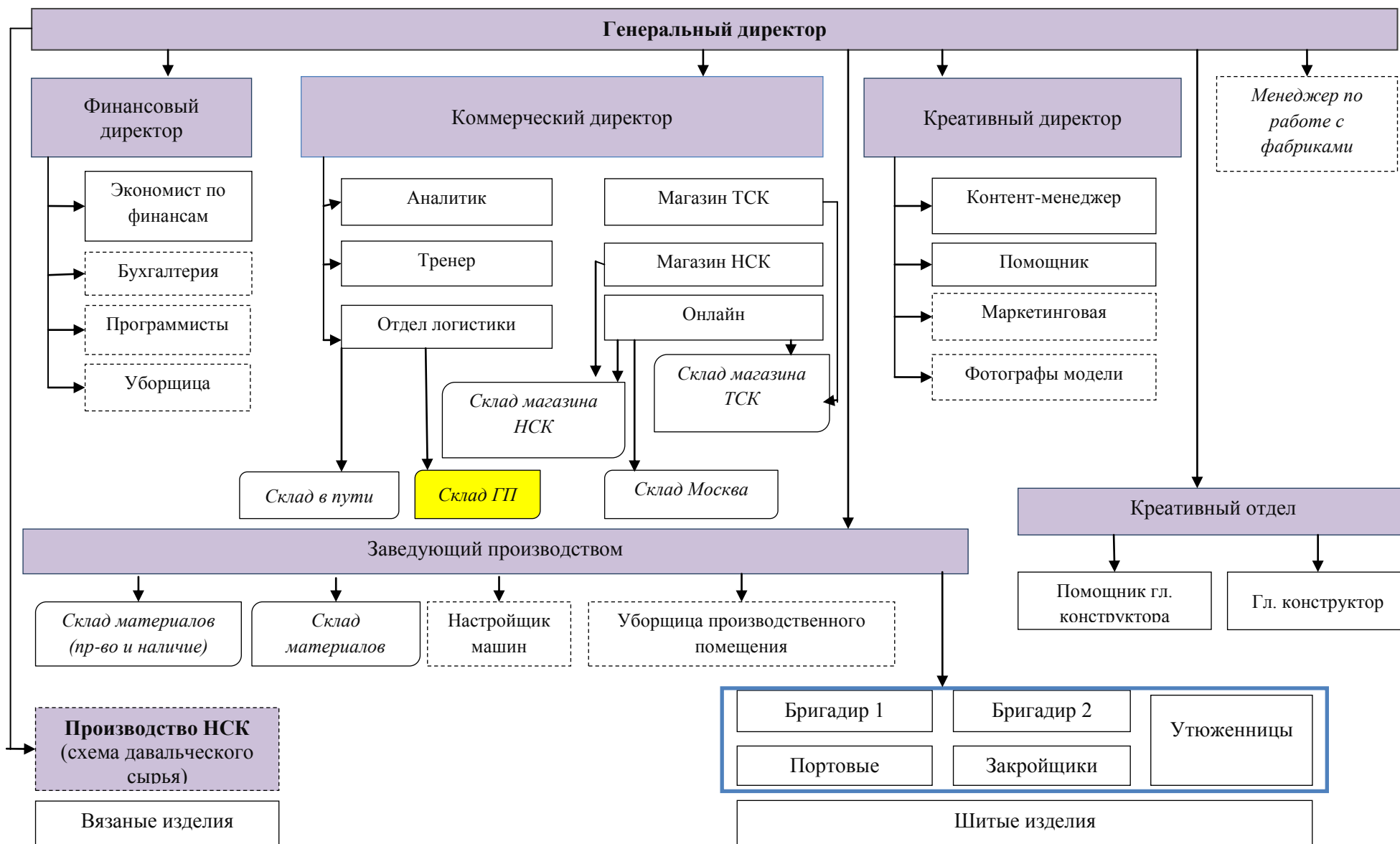


Рисунок 7 – Предлагаемая организационная структура

Ключевые предложенные изменения в организационной структуре заключаются в следующем:

1. В коммерческий отдел необходимо включить аналитика и отдел логистики, связанных непосредственно с организацией процессов сбыта продукции компании. Коммерческий директор в данной структуре будет являться связующим звеном при обмене информацией, между отделом продаж и генеральным директором, консолидировать информацию указанных подотчетных ему подразделов и предоставлять отчеты о работе отдела генеральному директору;

2. Сформировать креативный отдел, который будет непосредственно заниматься созданием дизайна будущих изделий, в его состав будут входить конструктор и его помощник, подчиняющийся креативному директору;

3. В подчинение заведующему производством включить уборщицу производственного помещения, настройщика швейных машин, обслуживающие производственный процесс.

4. В подчинении финансовому директору включить программистов на аутсорсинге, а креативному директору назначить контроль за маркетинговой поддержкой, что позволит освободить генерального от перегруженности подчиненными.

5. По складам рекомендуется назначить и закрепить материально-ответственных лиц, которые будут ответственны за движения товарно-материальных ценностей и их остатки.

Таким образом, предлагаемая организационная структура позволяет рационально распределить управленческие функции между работниками разных подразделений, найти лучшее соотношение различных категорий сотрудников, соблюдать оптимальные размеры структуры в целом и ее отдельных элементов, а также соблюдать количество сотрудников которыми руководитель может эффективно управлять в соответствии с размерами данного предприятия.

Роль организационной структуры очень важна на предприятии, в первую очередь она является базой для формирования центров финансовой ответственности (ЦФО). Центры финансовой ответственности – это не только места первичного потребления ресурсов, это также наделение соответствующими полномочиями руководителей и возложение ответственности на них за достижение плановых показателей в части затрат и доходов. В ходе анализа организационной структуры и бизнес-процессов предприятия были выделены следующие центры ответственности:

- центр прибыли это предприятие «Daisy»;
- центр доходов это коммерческий отдел и финансовый отдел;
- центр расходов это производственный отдел, отдел логистики, креативный отдел.

Центр прибыли. Руководитель предприятия в первую очередь отвечает за показатели прибыли. Поскольку ее величина зависит от показателей доходов и расходов, необходимо выстроить управленческий учет так, чтобы руководитель получал систематизированные и актуальные данные.

Центр доходов. Действия руководителей коммерческого и финансового отделов направлены на достижение заданного объема выручки. Они отвечают за объемы реализации, увеличение числа клиентов и поступление денежных средств.

Центр расходов. Руководитель производства отвечает за производство определенного объема изделий, а также за сроки и их качество. В полномочия руководителя входит соблюдение нормативов расходов, производственной программы и составление сметы затрат

Анализ системы центров финансовой отчетности позволяет достигать поставленных целей за счет более эффективного распределения ресурсов, а также оценить вклад каждого подразделения в общие результаты деятельности предприятия.

3.2 Совершенствование системы управления денежными средствами

Одной из главных задач финансового менеджмента предприятия является эффективное управление ограниченными ресурсами, которые находятся у него в распоряжении – что применительно к управлению денежными средствами (денежными потоками). Финансовое благополучие предприятия во многом зависит от притока денежных средств, которые обеспечивают покрытие обязательств. Если на предприятии отсутствует минимально-необходимый запас денежных средств – это указывает на финансовые трудности. Однако избыток денежных средств говорит о том, что предприятие несет убытки. Одним из наиболее важных и сложных моментов в управлении денежными потоками является процесс оптимизации денежных потоков, который заключается в выборе наилучших форм их организации с учетом условий и особенностей осуществления деятельности предприятия. Рационально организованные денежные потоки предприятия являются важнейшим критерием финансовой устойчивости и предпосылкой достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности. Процесс управления денежными потоками предприятия является важным финансовым инструментом для ускорения оборота капитала предприятия. Это достигается за счет сокращения продолжительности производственного и финансового циклов, а также способствует снижению потребности в капитале на обслуживание хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ денежных потоков удобно проводить на основе отчета о движении денежных средств. Данный отчет формируется не по источникам и направлениям использования денежных средств, а по видам деятельности предприятия – операционной, инвестиционной и финансовой. Он является основным источником информации для анализа денежных потоков, т.к. показывает фактическое поступление и выбытие денежных средств.

В ходе анализа отчета о движении денежных средств было выявлено, что на предприятии «Daisy» не разграничивают виды деятельности в рамках операционной деятельности, а также не рассчитываются отдельно чистые денежные потоки по каждому виду деятельности, вследствие чего трудно определить следующее:

- как были затрачены денежные средства за отчетный период;
- насколько изменился остаток денежных средств за отчетный период;
- как притоки и оттоки повлияли на дебиторскую и кредиторскую задолженности.

Исходя из этого, действующий отчет о движении денежных средств был реструктурирован и на основе него проведен структурный анализ, который продемонстрирован в таблице 4. В операционной деятельности выделены платежи по производственной, коммерческой и административной деятельности, а также рассчитаны чистые денежные потоки.

Таблица 4– Структурный анализ отчета о движении денежных средств, руб.

	Январь. 2018	Уд.вес, %	Февраль.2018	Уд.вес, %	Март.2018	Уд.вес, %
Приток денежных средств, всего	3 357 913	100,0	4 107 130	100,0	3 537 704	100,0
Денежные потоки от операционной деятельности						
Поступления,	3 357 913		4 107 130		3 537 704	
От продажи товаров и услуг, в том числе:	3 216 534	95,8	4 005 070	97,5	3 403 314	96,2
– выручка вязаные вещи	1 364 581	40,6	715 622	17,4	711 395	20,1
– выручка шитые вещи	1 582 591	47,1	3 016 750	73,5	2 316 723	65,5
– выручка аксессуары	262 849	7,8	272 698	6,6	366 423	10,4
– Commode Красноярск	6 513	0,2		0,0	8 773	0,2
Прочие, в том числе:	141 379	4,2	102 060	2,5	134 390	3,8
– доставка	27 000	0,8	7 000	0,2	30 800	0,9
– прочие	114 379	3,4	95 060	2,3	103 590	2,9
Денежные оттоки от операционной деятельности						
Платежи	1 646 198	57,1	2 280 968	65,4	2 079 908	62,3
Платежи производственные, , в том числе:	1 043 774	36,2	1 040 513	29,8	923 755	27,7
– поставщикам за материалы и услуги	538 243	18,7	436 842	12,5	315 913	9,5
– в связи с оплатой труда работников	499 362	17,3	565 155	16,2	590 676	17,7
– прочие платежи	6 169	0,2	38 516	1,1	17 166	0,5
Платежи коммерческие, в том числе:	526 152	18,2	923 114	26,5	1 017 617	30,5
– поставщикам за материалы и услуги	183 163	6,4	446 606	12,8	304 987	9,1
– в связи с оплатой труда работников	95 443	3,3	281 249	8,1	312 694	9,4
– прочие платежи	247 546	8,6	195 259	5,6	399 936	12,0
Платежи административные, , в том числе:	39 034	1,4	245 300	7,0	50 388	1,5
– поставщикам за материалы и услуги						
– в связи с оплатой труда работников	15 000	0,5	18 000	0,5	18 317	0,5
– прочие платежи	24 034	0,8	227 300	6,5	32 071	1,0
Процентов по долговым обязательствам						

Продолжение таблицы 4

Налоги	37 239	1,3	72 041	2,1	88 148	2,6
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности	1 711 715		1 826 162		1 457 796	
Денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Поступления	0		0		0	
Денежные оттоки от инвестиционной деятельности						
Платежи, , в том числе:	188 710	6,5	520 314	14,9	608 803	18,2
– в связи с приобретением внеоборотных активов	188 710	6,5	520 314	14,9	608 803	18,2
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности	-188 710		-520 314		-608 803	
Денежные потоки от финансовой деятельности						
Поступления	0		0		0	
Денежные оттоки от финансовой деятельности						
Платежи, , в том числе:	1 049 055	36,4	684 630	19,6	649 055	19,4
– на уплату дивидендов	300 000	10,4	550 000	15,8	300 000	9,0
– в связи с погашением займов и кредитов	749 055	26,0	134 630	3,9	349 055	10,5
Сальдо денежных потоков от финансовой деятельности	-1 049 055		-684 630		-649 055	
Отток денежных средств, всего	2 883 963	100,0	3 485 912	100,0	3 337 766	100,0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	473 950		621 218		199 938	
Остаток денежных средств на начало года	1 230 826		1 704 777		2 325 995	
Остаток денежных средств на конец отчетного года	1 704 776		2 325 995		2 525 933	

Анализ денежных потоков от операционной деятельности показал, что на предприятии наблюдается положительный денежный поток, что показывает способность предприятия генерировать деньги за счет основной деятельности.

Анализ денежных потоков от инвестиционной деятельности показывает, как изменяются производственные мощности и насколько они смогут обеспечивать расширение операционной деятельности. Денежный поток от инвестиционной деятельности имеет отрицательное значение в связи с покупкой оборудования. В данном случае это показывает активные вложения организации в расширение бизнеса с целью формирования большей прибыли в будущем и генерирования дополнительного денежного потока, а учитывая, что чистого денежного потока от операционной деятельности достаточно для финансирования инвестиционной деятельности, это может рассматриваться как положительный момент в развитии организации.

Анализ денежных потоков от финансовой деятельности в части изменений обязательств показал, что операции по погашению заемного капитала происходят в значительных объемах. В данном случае, это является позитивным моментом, так как это означает, что у компании снизилась долговая нагрузка, помимо этого, отсутствие поступлений денежных средств в разрезе финансовой деятельности, говорит о том, что предприятие, в большей степени старается финансировать свою деятельность за счет чистой прибыли, а не заемных средств.

Изменение денежного потока в части собственного капитала показывает, что компания осуществляет выплату дивидендов, что говорит высокой прибыльности.

Разделив денежные потоки, можно сделать вывод о том, что в целом предприятие платежеспособно. При этом операционный поток преобладает над инвестиционным и финансовым потоками, то есть является основным генератором денег, что также говорит о высокой рентабельности

предприятия. Также анализ показал, что компания достаточно независима от источников внешнего финансирования, и существует в большей степени за счет своих средств, что характеризует ее как финансово устойчивую компанию.

Таблица 5 – Анализ денежных платежей по операционной деятельности

	Январь. 2018	Уд.вес, %	Февраль. 2018	Уд.ве с, %	Март. 2018	Уд.вес, %
Платежи всего по операционной деятельности	1 646 198	57,1	2 280 968	65,4	2 079 908	62,3
Платежи производственные	1 043 774	36,2	1 040 513	29,8	923 755	27,7
Платежи коммерческие	526 152	18,2	923 114	26,5	1 017 617	30,5
Платежи административные	39 034	1,4	245 300	7,0	50 388	1,5
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности	1 711 715	59,3	1 826 162	52,4	1 457 796	43,7
Отток денежных средств, всего	2 883 963	100,0	3 485 912	100,0	3 337 766	100,0

Анализ денежных платежей по операционной деятельности показал, что большая доля платежей приходится на производственную деятельность, однако с каждым месяцем они снижаются, что говорит о снижении себестоимости. Увеличение доли коммерческих платежей говорит о росте объема продаж. Более точные выводы можно сделать на основе анализа платежей по элементам, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ денежных платежей по элементам затрат

	Январь. 2018	Уд.вес, %	Февраль. 2018	Уд.вес, %	Март. 2018	Уд.вес, %
Платежи	1 646 198	57,1	2 280 968	65,4	2 079 908	62,3
Платежи производственные, в том числе:	1 043 774	36,2	1 040 513	29,8	923 755	27,7
– поставщикам за материалы и услуги	538 243	18,7	436 842	12,5	315 913	9,5
– в связи с оплатой труда работников	499 362	17,3	565 155	16,2	590 676	17,7
– прочие платежи	6 169	0,2	38 516	1,1	17 166	0,5
Платежи коммерческие, в том числе:	526 152	18,2	923 114	26,5	1 017 617	30,5
– поставщикам за материалы и услуги	183 163	6,4	446 606	12,8	304 987	9,1
– в связи с оплатой труда работников	95 443	3,3	281 249	8,1	312 694	9,4
– прочие платежи	247 546	8,6	195 259	5,6	399 936	12,0

Продолжение таблицы 6

Платежи административные, в том числе:	39 034	1,4	245 300	7,0	50 388	1,5
– поставщикам за материалы и услуги						
– в связи с оплатой труда работников	15 000	0,5	18 000	0,5	18 317	0,5
– прочие платежи	24 034	0,8	227 300	6,5	32 071	1,0
Процентов по долговым обязательствам						
Налоги	37 239	1,3	72 041	2,1	88 148	2,6
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности	1 711 715	59,3	1 826 162	52,4	1 457 796	43,7
Отток денежных средств, всего	2 883 963	100,0	3 485 912	100,0	3 337 766	100,0

Анализ денежных платежей по элементам затрат показал, что оплата материалов является основными затратами в рамках производственных платежей, что объясняется спецификой деятельности предприятия. Увеличение суммы по оплате труда, как в производственной, так и в коммерческой деятельности объясняется тем, что предприятие стремительно растет и за счет этого увеличивает штат сотрудников. Увеличение коммерческих платежей в части поставщиков материалов и услуг происходит за счет увеличения заказов в другие регионы или страны, для чего необходимы услуги службы доставки, а также с недавнего времени предприятие «Daisy» приобрело специальные пакеты для упаковки изделий с названием собственного бренда.

Любая хозяйственная деятельность требует определенного вложения денежных средств. Однако практически при анализе хозяйственной деятельности предприятия бывает очень трудно учесть все затраты. Именно управленческий учет позволяет контролировать произведенные затраты при дальнейшей оценке рентабельности предприятия. Для этого целесообразно разработать экономически-обоснованную классификацию затрат.

Поскольку на предприятии не ведется учет по правилам двойной записи и не формируется баланс, а ведется только отчет о движении денежных средств и отчет о затратах, для определения изменения состояния оборотных активов в части запасов, представлен анализ денежных платежей

и затрат предприятия. Анализ проведен на сопоставимость данных отчета о затратах и данных о платежах в части операционной деятельности. Данные представлены в таблице 7 .

Таблица 7 – Структурированный отчет о движении денежных средств, руб.

	Январь. 2018	Затраты	Февраль. 2018	Затраты	Март. .2018	Затраты	Всего		Разница
Приток денежных средств, всего	3 357 913		4 107 130		3 537 704		Платежи	Затраты	
Денежные потоки от операционной деятельности									
Поступления, в том числе:	3 357 913		4 107 130		3 537 704				
– от продажи товаров и услуг	3 216 534		4 005 070		3 403 314				
– прочее	141 379		102 060		134 390				
Денежные оттоки от операционной деятельности									
Платежи	1 646 198	992 953	2 280 968	1 517 150	2 079 908	1 494 171	6 007 074	4 004 274	2 002 800
Платежи производственные, в том числе:	1 043 774	627 126	1 040 513	654 705	923 755	562 271	3 008 041	1 844 102	1 163 940
– поставщикам за материалы и услуги	538 243	306 514	436 842	191 259	315 913	142 057	1 290 998	639 830	651 168
– в связи с оплатой труда работников	499 362	320 612	565 155	457 524	590 676	419 365	1 655 193	1 197 501	457 692
– прочие платежи	6 169		38 516	5 922	17 166	849	61 851	6 771	55 080
Платежи коммерческие, в том числе:	526 152	300 978	923 114	665 099	1 017 617	905 603	2 466 883	1 871 679	595 203
– поставщикам за материалы и услуги	183 163	65 880	446 606	256 695	304 987	268 412	934 756	590 987	343 769
– в связи с оплатой труда работников	95 443	63 443	281 249	278 249	312 694	285 194	689 386	626 886	62 500
– прочие платежи	247 546	171 655	195 259	130 154	399 936	351 997	842 741	653 806	188 935
Платежи административные, в том числе:	39 034	64 850	245 300	197 346	50 388	26 297	334 722	288 493	46 229
– поставщикам за материалы и услуги									
– в связи с оплатой труда работников	15 000	47 000	18 000	18 000	18 317	18 317	51 317	83 317	-32 000
– прочие платежи	24 034	17 850	227 300	179 346	32 071	7 980	283 405	205 176	78 229
Процентов по долговым обязательствам									
Налоги	37 239		72 041		88 148		197 428		197 428
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности, руб.	1 711 715		1 826 162		1 457 796				

Продолжение таблицы 7

Денежные потоки от инвестиционной деятельности									
Поступления	0		0		0				
Денежные оттоки от инвестиционной деятельности									
Платежи, в том числе:	188 710		520 314		608 803		1 317 827	390 798	927 029
– в связи с приобретением внеоборотных активов	188 710	22 800	520 314	177 348	608 803	190 650	1 317 827	390 798	927 029
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности	-188 710		-520 314		-608 803				
Денежные потоки от финансовой деятельности									
Поступления	0		0		0				
Денежные оттоки от финансовой деятельности									
Платежи, в том числе:	1 049 055	149 055	684 630	134 630	649 055	349 055	2 382 740	632 740	1 750 000
– на уплату дивидендов	300 000		550 000		300 000		1 150 000		1 150 000
– в связи с погашением займов и кредитов	749 055	149 055	134 630	134 630	349 055	349 055	1 232 740	632 740	600 000
Сальдо денежных потоков от финансовой деятельности	-1 049 055		-684 630		-649 055				
Отток денежных средств, всего	2 883 963		3 485 912		3 337 766				
Сальдо денежных потоков за отчетный период	473 950		621 218		199 938				
Остаток денежных средств на начало года	1 230 826		1 704 777		2 325 995				
Остаток денежных средств на конец отчетного года	1 704 776		2 325 995		2 525 933				

Изначально в рамках операционной деятельности в отчете о движении денежных средств, учитывались такие элементы как: сырье и материалы, пошив, маркетинг, коммерческие, налоги, зарплата, хозяйственные нужды, аренда, доставка, прочие, возвраты и комиссия банка. Это говорит о том, что информация не структурирована во взаимосвязи с видами деятельности. Для этого была проведена реструктуризация отчета. Для более детального анализа в рамках операционной деятельности выделены производственные, коммерческие и административные платежи. В рамках этих платежей затраты тоже были разнесены по категориям: материалы, оплата труда и прочие.

Как видно из таблицы 7 наиболее значительная разница наблюдается в рамках платежей поставщикам за материалы и услуги. Это вызвано тем, что по условиям контракта поставщики работают на условиях предоплаты. В части заработной платы тоже наблюдается значительные отклонения, что означает, что заработную плату работникам начисляют больше, чем выплачивают. В прочих платежах отклонения могут быть вызваны непредвиденными расходами и внеплановыми платежами. Возникают определенные трудности при оценке эффективности по отчету о движении денежных средств, так как есть существенный временной лаг между платежами и списанием затрат на производство продукции.

Сопоставляя данных отчета о затратах и данных о платежах в части операционной деятельности, можно увидеть насколько важно выбрать правильную методику распределения затрат, так как это является ключевым и одновременно сложным показателем при формировании и развитии производственно-хозяйственного механизма предприятия. Правильное распределение затрат по элементам необходимо, в первую очередь, для корректного измерения прибыли и составления финансовых отчетов, чтобы с их помощью распределить производственные издержки, понесенные в отчетный период, между себестоимостью реализованной продукции и товарно-материальными запасами.

На основе отчета о движении денежных средств руководитель может оценить эффективность своего бизнеса, т.е. насколько он прибылен и платежеспособен. При этом руководитель может увидеть, какая именно деятельность, операционная, финансовая или инвестиционная, генерирует денежные средства. И какие средства, собственные или заемные, необходимо привлекать руководителю, для дальнейшего развития.

Однако, не смотря на все положительные аспекты, отчет о движении денежных средств не показывает состояние активов и пассивов на определенные моменты времени, как это делает баланс, а также не показывает результаты деятельности организации, которые влияют на состояние денежных средств как в отчете о финансовых результатах

На основе структурированного отчета о движении денежных средств, предложен отчет который в рамках каждого банка и кассы, более детально показывает денежные потоки по всем трем видам деятельности. Данный отчет продемонстрирован в таблице 8.

Таблица 8 – Отчет о движении денежных средств по географическим сегментам, руб.

	Филиал " АО"Альфа- Банк" в г.Новосибирск	Филиал Банка ВТБ в г.Красноярск	Томское Отделение ПАО Сбербанк	Филиал Банка ВТБ в г.Красноярск	Филиал " АО"Альфа- Банк" в г.Новосибирск	Томское Отделение ПАО Сбербанк	Касса	Итого
Денежные потоки от операционной деятельности								
Поступления, в том числе:	3 542	3 851	53	0	1 922	0	8 894	18 263
– от продажи товаров и услуг	3 541 988	3 851 377	53 269		1 922 083		827 388	10 196 104
– прочее							8 066 905	8 066 905
Денежные оттоки от операционной деятельности								
Платежи	2 031 330	109 283	844 140	2 652	456 595	68 484	4 725 126	8 237 610
Платежи производственные, в том числе:	772 226		285 936	2 652	156 685	68 484	4 693 452	5 979 435
– поставщикам за материалы и услуги	432 330		285 936		75 339		2 952 484	3 746 089
– в связи с оплатой труда работников						68 124	1 682 012	1 750 136
– прочие платежи	339 896	70 502		2 652	81 346	360	58 956	553 712
Платежи коммерческие, в том числе:	478 983	109 283	9 900	0	240 485	0		838 651
– поставщикам за материалы и услуги	369 733				44 716		496 604	911 052
– в связи с оплатой труда работников					153 174			153 174
– прочие платежи	109 250	109 283	9 900		42 595		74 189	345 217
Платежи административные, в том числе:	474 446	0	544 774	0	14 800	0		1 034 020
– поставщикам за материалы и услуги	31 352							31 352
– в связи с оплатой труда работников	436 129		544 535				34 000	1 014 664
– прочие платежи	6 966		239		14 800		271 185	293 189
Процентов по долговым обязательствам	102 970		3 530				31 674	138 174

Продолжение таблицы 8

Налоги	202 705				44 625			247 330
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности	-2 027 788	-105 432	-844 087	-2 652	-454 673	-68 484	-4 716 232	-8 219 347
Денежные потоки от инвестиционной деятельности								
Поступления, в том числе:								
– от продажи помещений	2 000 000							2 000 000
Денежные оттоки от инвестиционной деятельности								
Платежи, в том числе:	338 300							338 300
– в связи с приобретением внеоборотных активов	338 300							338 300
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности	1 661 700							1 661 700
Денежные потоки от финансовой деятельности								
Поступления, в том числе:	330 000	0	0	0	687 326	0	0	1 017 326
– кредит	330 000				687 326			1 017 326
Денежные оттоки от финансовой деятельности								
Платежи, в том числе:	903 253						1 000 000	1 903 253
– на уплату дивидендов								
– в связи с погашением займов и кредитов	903 253				930 442		1 000 000	2 833 695
Сальдо денежных потоков от финансовой деятельности	-573 253	0	0	0	687 326	0	-1 000 000	-885 927
Отток денежных средств, всего	3 272 883	109 283	844 140	2 652	456 595	68 484	5 725 126	10 479 163
Сальдо денежных потоков за отчетный период	-939 341	-105 432	-844 087	-2 652	232 654	-68 484	-5 716 232	-7 443 574
Остаток денежных средств на начало года								
Остаток денежных средств на конец отчетного года	-939 341	-105 432	-844 087	-2 652	232 654	-68 484	-5 716 232	-7 443 574

Данный отчет демонстрирует все денежные поступления и платежи за первый квартал 2019 года. Из таблицы 8 видно, что расчетные счета Альфа-Банка в городе Новосибирске, в большей степени используются для осуществления платежей по всем трем видам деятельности. Это вызвано тем, что в городе Новосибирске производятся вязаные изделия, за счет чего платежи осуществляются с расчетного счета данного региона. В городе Томске, в большей степени, для оплаты хозяйственной деятельности используется касса. Такая форма отчета удобна тем, что детализировано, показывает денежные потоки, как по видам деятельности, так и по регионам. Данный отчет показывает руководителю динамику денежных потоков по географическим сегментам, на основе чего, он может сделать вывод о потенциале развития каждого региона.

На данный момент на предприятии формирование информации для управленческого учета одновременно осуществляется в таких программных продуктах как 1С:УНФ и Microsoft Excel. Учет в программе 1С:УНФ ведется по упрощенной системе которая предполагает ведение отчета о движении денежных средств, учет доходов и расходов. Однако за счет ограниченного функционала, данный программный продукт не позволяет составить оборотно-сальдовую ведомость и на ее основе, составить три взаимосвязанных отчета, так как не используется двойная запись. Отсутствие единого программного продукта приводит к неточности и задвоению данных в статьях затрат и расходов, что усложняет определение остатков материалов и готовой продукции, также вызывает трудности в проведении возвратов покупателем, оформлении первичных документов и графика платежей. Для того чтобы учитывать денежные средства в рамках трех видов затрат и подразделений рекомендуется рассмотреть переход на программные продукты 1С с более расширенным функционалом, например перевести учет денежных средств в 1С: Бухгалтерия. Главное преимущество данной системы заключается в интегрировании с другими приложениями. Современный механизм обмена данными, дает возможность свободно получать и

передавать данные. Что обеспечит автоматический обмен платежными документами между клиент-банками, 1С и Битриксом, проведение выписок из банка и кассовых документов в соответствии со справочником статей движения денежных средств, а также позволит сформировать все три формы отчетности. Помимо этого, обновленный интерфейс содержит более удобную навигацию, что позволяет руководителю быстро и точно сформировать отчет и принять более оперативное и обоснованное управленческое решение, что положительно скажется на финансовых результатах.

3.3 Рекомендации по совершенствованию документооборота

Для любого предприятия, независимо от его размера, свойственно разнообразие видов документов и маршрутов их движения, а также быстрое накопление информационно-документационных массивов. Организация документооборота на должном уровне обеспечивает бесперебойное движение документов по кратчайшим маршрутам с минимальными затратами труда и времени. В современных условиях бумажный документооборот отходит на второй план, уступая системе электронного документооборота, которая является важнейшим инструментом повышения эффективности деятельности предприятия. Первичные документы, подтверждающие факт хозяйственной деятельности, являются важнейшей составляющей документопотока предприятия. Многие из них нуждаются в оперативном согласовании, поэтому целесообразно построить документооборот во взаимосвязи с бухгалтерской программой, с использованием современных электронных форм документов.

В ходе анализа движения денежных средств было выявлено, что платежи и выдача денежных средств под отчет не сопровождается документами, т.е. не настроен процесс документооборота.

Основные проблемы заключаются в следующем:

- отсутствуют регламентированные сроки для предоставления платежей к оплате финансовому директору;
- отсутствует планирование и консолидация платежей в подразделениях, все счета предоставляются финансовому директору по необходимости каждым сотрудником.

Данные проблемы были учтены и предложен регламент проведения платежей и выдачи денежных средств под отчет, а также разработана электронная форма документа в соответствии со спецификой деятельности предприятия. Регламент представлен в таблице 8 и 9.

Разработанная электронная форма заявки представлена в приложении Б. Данная форма заявки, отправляется руководителям подразделений по электронной почте. Главным ее преимуществом является легкость заполнения. Она уникальна тем, что подходит и при оформлении платежа и при необходимости в выдаче денежных средств по отчет, руководителю необходимо только выбрать нужную категорию. Поле «Инициатор заявки» необходимо в первую очередь для определения ответственного лица, а указание подразделения необходимо для правильного отнесения платежа в структуру отчета о движении денежных средств в соответствии с видом деятельности, а также для определения центра финансовой отчетности. Поле «Характеристика платежа» также собирает данные необходимые для формирования отчета. Код статьи ДДС необходим для точного определения статьи затрат в соответствии с видом деятельности. Стоит обратить внимание на указание сроков для проведения платежа, именно эта строка позволит исключить просрочку платежа, а строка с указанием контрагента также позволит отнести данные затраты к определенному виду деятельности. В соответствии с данной заявкой и прикрепленным первичным документом хозяйственная операция будет корректно занесена в программный продукт.

В приложении В представлена форма платежного календаря. Данные заявки автоматически появляются в платежном календаре. Форма платежного календаря составляется для финансового директора и

генерального директора, чтобы проследить на какие именно подразделения тратится большая часть денежных средств и на основе этого составить бюджет движения денежных средств. Такая автоматизированная система документооборота в совокупности с отчетом о движении денежных средств, позволит установить нормативы затрат в каждом подразделении, а возможность краткосрочного планирования и наличие информации об актуальных остатках материалов, исключает непредвиденные затраты и внеплановые платежи.

Таблица 8 – Общие положения регламента

Общие положения	
1.1	Расходование денежных средств на швейном предприятии «Daisy» осуществляются в соответствии с финансовым планом, на основании заявки и данным регламентом.
1.2	Заявка на платеж или выдачу денежных средств под отчет, заполняется руководителем подразделения, необходимые первичные документы прикладываются в форму заявки.
1.3	Оплата платежа или выдача денежных средств финансовым директором осуществляется в соответствии с очередностью поступивших заявок.
1.4	Своевременность проведения платежа или выдачи денежных средств по отчет, зависит от подачи надлежаще оформленной заявки с приложенными первичными документами.
1.5	Требования и правила Регламента распространяются на все структурные подразделения швейного предприятия «Daisy».

Таблица 9 – Регламент проведения платежей

№ п/п	Мероприятие	Ответственный исполнитель	Основание	Кому направляется документ
2.1	<i>Заполнение Google-формы</i> Руководитель подразделения заполняет Google-форму. В соответствующих графах указывает реквизиты и прикрепляет первичные документы. Реквизиты: – ФИО – электронная почта – код статьи ДДС – реквизиты контрагента – сумма – срок оплаты – способ оплаты	Руководитель подразделения	Первичные документы	Финансовый директор
2.2	<i>Согласование заявки</i> Финансовый директор согласовывает платеж с руководителем предприятия. Проверяет правильность заполнения реквизитов и наличие денежных средств в бюджете предприятия на осуществление платежа, а затем подтверждает (не подтверждает) платеж.	Финансовый директор	Первичные документы	Генеральный директор
2.3	<i>Оплата заявки</i> Финансовый директор осуществляет платеж в соответствии с указанными реквизитами и в указанные сроки.	Финансовый директор	Заявка Платежный календарь	
2.4	<i>Регистрация хозяйственной операции (платежа)</i> Управленческий бухгалтер фиксирует платеж в программном продукте 1С в соответствии указанной статьей затрат.	Управленческий бухгалтер	Заявка Платеж из банка	

Разработанный регламент решает основные проблемы, возникающие в ходе проведения платежа. Все денежные платежи будут фиксироваться в программном продукте по определенной статье, исключается возможность просрочить платеж, так как указываются временные границы, а также назначены ответственные лица на каждом этапе проведения платежа. Схема бизнес-процесса представлена на 8.

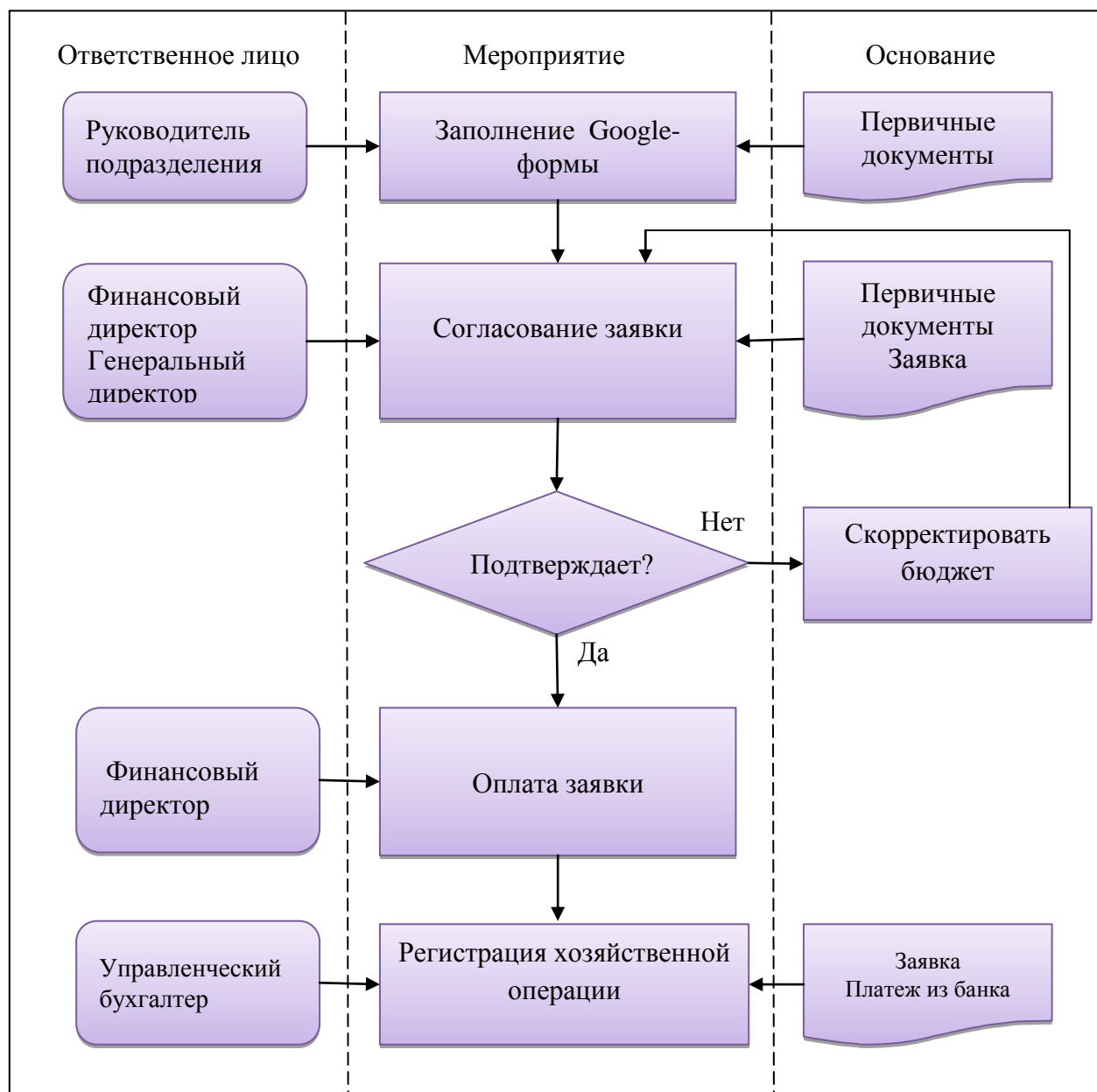


Рисунок 8 – Схема оформления заявки

Преимущества данной формы документа заключаются в следующем:

– сокращается время обмена документами между подразделениями;

- сокращается время на ввод данных документа в программные продукты, данные заносятся в таблицу автоматически;
- исключается возможность потери документа;
- экономия расходных материалов.

Однако в данной модели заявки есть и недостатки, данная Google-форма не предусматривает функции защиты, есть вероятность, заполнения данной заявки на платеж посторонним человеком. Не смотря на это, ее уже необходимо внедрять на предприятии, чтобы в процессе работы учесть все нюансы, так как данная модель не совершенна и требует доработки.

Разработанная структура отчета о движении денежных средств позволила оценить финансовое состояние предприятие, это стало возможным после разделения денежных потоков по видам деятельности. Однако, данный отчет должен составляться автоматически, для этого необходим инструмент который автоматически этот отчет составляет. На основе этого и была разработана форма заявки, которая впоследствии систематизируется в платежный календарь для финансового директора. На основе платежного календаря автоматически формируется отчет в программном продукте, который можно проанализировать.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А51	Куприяновой Галине Игоревне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Анализ безопасности рабочего места сотрудников, с учетом возможного влияния негативных факторов.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ISO 9001, ISO 14001 ,ISO 26000</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – охрана здоровья и безопасность труда; – обучение персонала; – мероприятия по повышению работоспособности и укреплению здоровья.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и 	<p>Анализ внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сохранение окружающей среды ; – забота о здоровье потребителей; – взаимодействие со СМИ.

<i>т.д.</i>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Рисунок 10 – Компоненты социальной ответственности в трактовке А.Кэррола – Таблица 10 – Стейкхолдеры организации – Таблица 11 – Структура программ КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к. философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Куприянова Галина Игоревна		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Термин «корпоративная социальная ответственность» (в дальнейшем КСО), появился достаточно давно, впервые оно упоминается в 1953 г. в работе Г.Боуена «Социальная ответственность бизнесмена». Однако данное понятие можно трактовать по-разному: узкий смысл КСО подразумевает своевременную выплату заработной платы рабочим, уплата налогов, поведение в рамках законодательства. В более широком смысле означает добровольный вклад бизнеса в развитие общества во всех его сферах, чаще всего не связанный напрямую с основной деятельностью предприятия [19].

В своей работе «Корпоративная социальная ответственность» Э.М. Короткова дает такое определение: «КСО – реализация интересов компании по средствам обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества».

Однако за рубежом классическим является подход А.Кэрролла, который утверждает, что КСО понятие многоуровневое и его можно представить в виде пирамиды. [18]

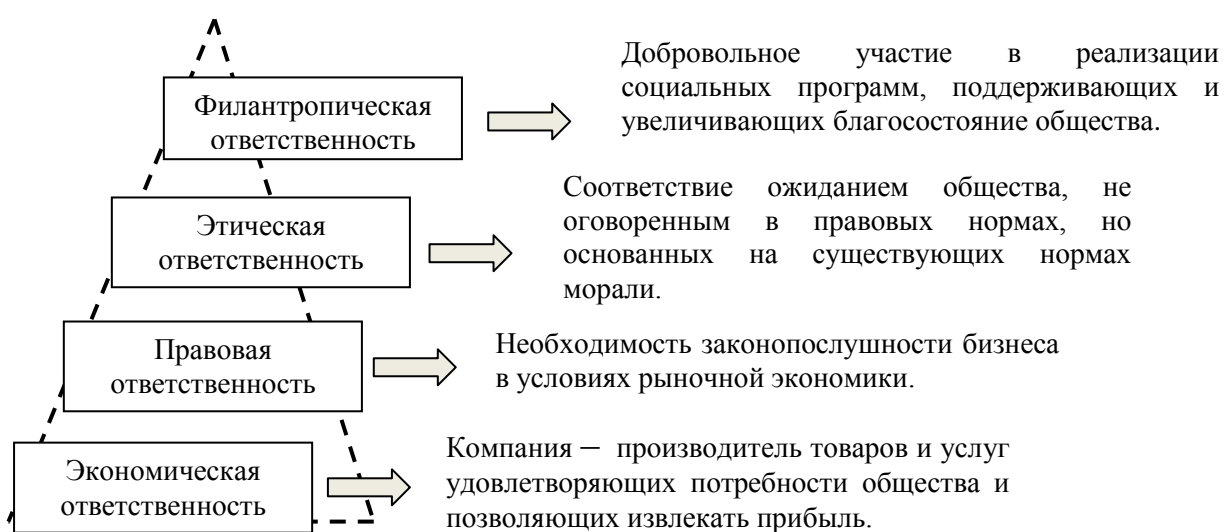


Рисунок 9 – Компоненты социальной ответственности в трактовке А.Кэрролла

Несмотря на очевидную схожесть понятий, их трактовка в российском бизнесе отличается от мировой практики. Например, чаще всего под КСО понимается только благотворительность, в то время как она представляет только часть социальной ответственности предприятия перед обществом.

Конечной целью КСО, так или иначе, является капитализация бизнеса, а благотворительность – добровольное, бескорыстное пожертвование.

Отличительной чертой КСО является ориентация на долгосрочную перспективу и двухстороннюю пользу от мероприятий, как для общества, так и для предприятия.

4.2 Определение стейкхолдеров предприятия

Предприятия «Daisy» является социально ответственным предприятием и поддержание социальной ответственности на высоком уровне является одним из главных принципов компании.

Одним из ключевых моментов в оценке эффективности существующих на предприятии программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – это человек, группа людей или организация, действия которых, прямо и/или косвенно могут повлиять на организацию. Стоит отметить, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры [2].

Более точная структура стейкхолдеров представлена в таблице 10

Таблица 10 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники	1. Власть (местная, государственная)
2. Собственники	2. Конкуренты
3. Потребители	3. Средства массовой информации
4. Поставщики	
5. Бизнес-партнеры	
6. Научно-исследовательские учреждения	

Как видно из таблицы 8 программы КСО охватывают в большей степени прямых стейкхолдеров, однако косвенные стейкхолдеры играют не менее важную роль.

Вся деятельность КСО направлена именно на повышение уровня жизни населения, безопасности труда и повышение качества жизни сотрудников.

В шоу-руме «Daisy» одним из приоритетных направлений программы КСО является сохранение окружающей среды и забота о здоровье потребителей. Шоу-рум «Daisy» старается по максимуму минимизировать любое негативное влияние на экологию во всех сферах деятельности предприятия – будь то использование материалов, потребление энергии или транспортировка товаров. В рамках этих программ проводится следующее [24]:

- используются исключительно натуральные ткани, которые не вызывают аллергии и подходят чувствительной коже;
- регулярно публикуются статьи на официальном сайте и в соц.сетях на тему вреда полиэстера, а также свойствах натуральных тканей;
- ведется пропаганда в соц.сетях о сохранении экологии;
- закуп тканей производится только на фабриках с натуральными тканями;
- заказанная одежда упаковывается в тканевую упаковку;
- при проведении фотосессий используется экологичный инвентарь (стаканчики для кофе из бамбукового волокна);

Также особое внимание уделяется и охране здоровья сотрудников и созданию благоприятной рабочей атмосферы. На основе этого проводятся следующие мероприятия:

- мониторинг за условиями труда и отдыха;
- выплата премий;

- оформление договоров страхования;
- пропаганда здорового образа жизни;
- контроль за санитарно-бытовыми условиями в помещениях;
- регулярные встречи в неформальной обстановке, проведение корпоративов, корпоративные занятия спортом;
- проведение мастер-классов, курсы повышения квалификации.

К выбору партнеров по бизнесу «Daisy» также относится очень внимательно, предприятие сотрудничает только с теми производителями, которые также поддерживают направление натуральности материалов.

Помимо всего выше перечисленного, «Daisy» не обходит стороной и научно-исследовательские учреждения. Предприятие «Daisy» активно работает со студентами ВУЗов, предоставляя им места для прохождения практики, которая, в свою очередь поможет им понять все бизнес-процессы.

Стоит отметить, что предприятие «Daisy» регулярно взаимодействует со СМИ, т.е. еженедельные и ежемесячные публикации в модных и популярных журналах, участие в показах, сотрудничество с блогерами, и ведение социальных сетей, все это обеспечивает известность и узнаваемость бренда «Daisy», а также формирует благоприятное впечатление у партнеров.

В целом предприятие «Daisy» является достаточно конкурентоспособным предприятием. Каждая коллекция предприятия – это оптимальное соотношение цены и качества. Благодаря постоянному обучению персонала магазинов, уровень сервиса поддерживается на высоком уровне. Благодаря широкой клиентской базе можно оценить различные модели покупательского поведения, что позволяет производить товар в соответствии с предпочтениями потребителей и разрабатывать систему скидок.

4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО

Данный этап разработки программы корпоративной социальной ответственности предприятия предполагает определение элементов программы.

В таблице 11 представлены наиболее влиятельные стейкхолдеры в соответствии с целями предприятия. Выбор стейкхолдеров был сделан опираясь на миссию, стратегии развития, а также оценку степени возможного влияния того или иного лица непосредственно на деятельность предприятия или его репутацию. [24]

Таблица 11 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Использование натуральных тканей	Ответственность перед потребителями товаров и услуг	Потребители	Бессрочно	Качественная одежда, а также формирование благоприятного имиджа компании, что гарантирует получение заказов.
2. Публикация статей на тему экологии	Социально-ответственное поведение	Потребители	Бессрочно	Открывается доступ к социально-ответственным инвестициям
3. Использование экологически чистого материала для инвентаря в фотосессиях	Содействие охране окружающей среды	Потребители	Бессрочно	Лояльное отношение потребителей
4. Мониторинг за условиями труда и отдыха	Охрана здоровья сотрудников	Сотрудники	Бессрочно	Рост комфортности рабочего места
5. Выплата премий	Поддержание социально значимой заработной платы	Сотрудники	Бессрочно	Рост мотивации и благоприятной обстановки в компании
6. Оформление договоров страхования	Охрана здоровья сотрудников	Сотрудники	Бессрочно	Лояльное отношение к руководству

Продолжение таблицы 11

7. Непрерывное обучение персонала	Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы	Сотрудники	Бессрочно	Рост производительности труда
8. Регулярное сотрудничество с популярными блогерами	Взаимодействие с местными сообществами	СМИ	Бессрочно	Укрепление репутации и имиджа компании
9. Участие в показах	Готовность участвовать в социальных проектах	СМИ	Бессрочно	Повышение конкурентоспособности компании
10. Публикация в модных журналах	Взаимодействие с местными сообществами	СМИ	Бессрочно	Рост продаж

Социальные программы компании представляют собой добровольно осуществляемую деятельность, которая охватывает социальную, экологическую, корпоративную и экономическую сферы. И как уже упоминалось выше, все программы связаны с миссией и стратегией развития компании и направлены на удовлетворение запросов всех заинтересованных лиц.

Если брать во внимание внутреннюю направленность программ КСО, то их реализация направлена на достижение и поддержание баланса между интересами компании и ее сотрудников [19].

Что касается внешней направленности, то они затрагивают отношение партнеров, потребителей, СМИ и поставщиков.

Наличие выгод для организации от социальных программ обусловлено тем, что они дают возможность в большей степени расширить круг своих потребителей, и повышают их лояльность к бренду, обеспечивают подготовку высококвалифицированных работников, закрепляют маркетинговую нишу, а также выстраивают и поддерживают гармоничные отношения с сотрудниками. Социальные инвестиции позволяют организации повысить уровень этичности своей деятельности и продемонстрировать

понимание своей ответственности за благополучие общества в долгосрочной перспективе.

Заключение

Система управленческого учета подразумевает под собой учет планирование, контроль, а также своевременное принятие управленческих решений в целях оптимизации хозяйственной деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Главным преимуществом управленческого учета является то, что он не ограничивается на исчислении себестоимости, а затрагивает и управление денежными потоками предприятия. Важность денежных потоков на предприятии невозможно переоценить, т.к. они затрагивают все сферы деятельности предприятия и от способа их управления зависит не только финансовая устойчивость в конкретный период времени, но и способность к дальнейшему развитию.

Практическая часть работы была проведена на основе финансовых отчетов предприятия. По результатам анализа деятельности предприятия можно сделать вывод о том, что в целом предприятие платежеспособно. Операционная деятельность является основным генератором денег, что говорит о высокой рентабельности предприятия. Анализ показал, что предприятие достаточно финансово устойчиво, т.е. независимо от источников внешнего финансирования, и существует в большей степени за счет своих средств. Однако стремительные темпы роста предприятия несут определенный риск, который связан с потерей контроля над финансовым состоянием.

Анализ управленческого учета показал, что не формируется баланс, а ведется только отчет о движении денежных средств и отчет о затратах. Анализ на сопоставимость этих двух отчетов показал, что информация не структурирована во взаимосвязи с видами деятельности. Для этого была проведена реструктуризация отчета и составлен корректный отчет о движении денежных средств с выделением основных видов деятельности.

На предприятии имеются пробелы в организации документооборота в разрезе осуществления платежей, на основе этого разработана форма электронного документа и регламент ее заполнения, который позволит оптимизировать данный процесс, и сократит время на ввод данных документа в программные продукты 1С.

Список использованных источников

1. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" № 402-ФЗ от 06.12.2011 г. [Электронный ресурс]. – URL: [http:// http://www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) (дата обращения: 24.05.2019).
2. Анализ интересов стейкхолдеров предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.fa.ru/science/studevents/mnsk/> (дата обращения: 17.04.2019).
3. Аткинсон Энтони А. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Бабаев Ю. А., Петров А. М. Бухгалтерский учет и анализ. Основы теории для бакалавров экономики: Учебник. М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 302.
5. Бабаева Ю. А., Петров А. М., Мельникова Л. Бухгалтерский учет. 4-е изд. М.: Проспект, 2015. – С. 424.
6. Баннова К.А., Жданова А.Б., Долгих И.Н. Учет и анализ: учебное пособие / И.Н. Долгих, А.Б. Жданова, К.А. Баннова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. – С. 101
7. Булатов А.С. Экономика. Экономическая теория: Учебник для студентов ВУЗов. / А.С. Булатов. – М.: ИНФРА–М, 2007.
8. Васильева Л. С. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2015. – С.368
9. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для вузов. – М: Финстатинформ, 2012. – С. 359
10. Вещунова Н. Л. Бухгалтерский и налоговый учет: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект, 2012. – С.848.
11. Воронова Е. Ю. Управленческий учет / М.: Издательство Юрайт, 2014. – С. 590.

12. Горлов В. В. Концепция формирования управленческого учета и организация внутреннего контроля: дис. ... д-ра экон. наук. Орел: 2014. – С.441 с.
13. Друри К. Управленческий учет для бизнес решений: Пер с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 655.
14. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет; учебник для ВУЗов. – М.: Экономистъ, 2006. – С.618.
15. Жданова А.Б. Финансовый анализ и планирование на предприятии: метод. указ. 080200 «Менеджмент», 38.03.02 «Менеджмент» / Баннова К.А., Рахимов Т.Р.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 42.
16. Керимов В. Э., Селиванов П. В., Минина Е. В. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики. Менеджмент в России и за рубежом. – М: Интерком, 2014. – С.445.
17. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: надежная правовая поддержка–Электрон. дан. – URL: [http:// http://www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) (дата обращения: 08.04.2019).
18. Компоненты эффективной системы функционирования КСО [Электронный ресурс]. – URL: https://studopedia.ru/2_27440_vzaimodeystvie-s-partnerami.html (дата обращения: 11.05.2019).
19. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н. В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – С.94.
20. Крайнова В. В. особенности развития внутреннего контроля как инструментарий управленческого учета на предприятии // Бухгалтерский и финансовый учет. – 2014. – № 5. – С. 45–53.
21. Крылова Н. А. Развитие методологии управленческого учета в организациях. М. : Финансы и статистика, 2013. – С.132.

22. Методы, принципы и функции управленческого учета [Электронный ресурс]. – URL: [http:// http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-principy-ucheta.html](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-principy-ucheta.html) (дата обращения: 26.04.2019 г.).

23. Наумов, Анатолий Федорович. Инновационная деятельность предприятия: учебник для вузов / А. Ф. Наумов, А. А. Захарова. – Москва: Инфра-М, 2015, – С. 256: ил. – Высшее образование. Бакалавриат. – Библиогр.: С.240–243. – Словарь терминов: С. 244-252. – ISBN 978-5-16-009521-9.

24. Официальный сайт [Электронный ресурс] / Daisy / URL: <https://daisy-knitwear.ru/about/video/> (дата обращения: 10.05.2019).

25. Пикунова С. А. Введение в управленческий учет // Российское предпринимательство. – 2015. – №15. – С. 41 –54.

26. Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – URL: <https://moluch.ru/archive/248/57056/> (дата обращения: 18.05.2019).

27. Тумасян Р. З. Бухгалтерский учет. Интенсивный курс. М.: Рид Групп, 2015. –С. 560.

28. Элементы корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elementy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 04.05.2019).

29. Широбоков В. Т., Иващенко А. Н. Роль управленческого учета в развитии современной организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 15. – С. 15 –15.

Приложение А
(обязательное)

Отчет о движении денежных средств за I квартал 2018 года

Справочно	январь.18	февраль.18	март.18
Денежные средства на начало	1 230 826	1 704 777	2 292 595
Доходы	3 357 913	4 107 130	3 537 703
В т.ч.			
От операционной деятельности	3 357 913	4 107 130	3 537 703
Выручка вязаная вещи	1 364 581	715 622	711 395
Выручка шитые вещи	1 582 591	3 016 750	2 316 723
Выручка аксессуаров	262 849	272 698	366 423
Commode Красноярск	6 513		8 773
Прочие	27 000	7 000	30 800
Доставка	114 379	95 060	103 590
Расходы	2 883 963	3 519 312	3 496 766
По операционной деятельности	1 646 198	2 314 368	2 238 908
В т.ч.			
Сырье, материалы	534 161	225 512	188 662
Пряжа	196 100		30 059
Ткань	80 059	1 582	
Комплектующие	50 087	32 775	5 172
Сторонняя продукция	207 915	191 155	153 431
Пошив	444 362	437 176	465 985
Маркетинг	49 160	176 155	110 561
Коммерческие	51 994	420 010	403 751
Налоги	37 239	72 041	88 148
УСНО			

НДФЛ, ЕСН	37 239	53 041	88 148
Патент		19 000	
Зарплата	165 443	427 228	455 702
Хоз нужды	30 715	28 199	37 882
Аренда		211 330	127 252
Доставка (СДЭК+почта)	145 668	114 331	104 025
Прочие (юридич, банк)	6 169	38 516	17 166
Бухгалтерия	5 700	8 300	
Прочие	469	30 216	17 166
Комиссия за перечисления на р/сч	18 103	35 060	24 479
Возвраты	163 185	128 810	215 296
По финансовой деятельности	1 049 055	684 630	649 055
Гашение займов частных лиц	600000		200000
Гашение процентов по займам	149 055	134 630	149 055
Выдача займов			
Выплата дивидендов	300 000	550 000	300 000
Подотчет			
Прочие			
По инвестиционной деятельности	188710	520314	608803
Инвестиции в оборудование	187 710	509 080	402 940
Инвестиции в здание и сооружения	1 000	11 234	205 863
Прочие			
Итого рез-т по опер. деятельности	1 711 716	1 792 762	1 298 796
Итого рез-т по фин. деятельности	-1 049 055	-684 630	-649 055
Итого рез-т по инвест. деятельности	-188 710	-520 314	-608 803
Результат	473 951	587 818	40 938
Денежные средства на конец рабочего дня	1 704 777	2 292 595	2 333 532

Приложение Б (обязательное)

Заявка на платежи

Заявка на платежи бренда "DAISY"

* Обязательно

1. Заявка на: *

Отметьте только один овал.

- ☐ Платеж
- ☐ Выдача денежных средств под отчет

2. Адрес электронной почты *

Инициатор заявки

3. Подразделение *

4. ФИО инициатора *

Характеристики платежа

5. Код статьи ДДС (платежа)

6. Контрагент

7. Сумма , руб. *

8. Документ-основание для платежа

Отправленные файлы:

9. Способ оплаты *

Отметьте только один овал.

- ☐ Наличные
- ☐ Безналичные

10. Срок для проведения платежа, до: *

Приложение В (обязательно)

Форма платежного календаря

Новая таблица ☆

Файл Изменить Вид Вставка Формат Данные Инструменты Форма Дополнения Справка Все изменения сохранены на Диске

Настройки Доступа

100% р. % .0 .00 123 Arial 10 B I A

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Отметка времени	Заявка на:	Адрес электронной почты	Подразделение	ФИО инициатора	Код статьи ДДС	Контрагент	Сумма , руб.	Документ-основание	Способ оплаты	Срок для проведения платежа, до:	
2	11.06.2019 0:25:28	Платеж	galina.kupriyanova97@gmail	Отдел логистики	Куприянова Г.И.		СДЭК	15000		Безналичные	20.06.2019	
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												

+ [меню] [кнопка] Ответы на форму (1) Лист1